

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách národního železničního
podniku

The Proposal for Implementation of the BSC Method under the Conditions of the National
Railway Company

Student: Bc. Irena Sikorová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Bc. Irena Sikorová

Student:

Studijní program:

Studijní obor:

Specializace:

Téma:

N6208 Ekonomika a management

6208T020 Ekonomika podniku

00 Ekonomika podniku

Návrh implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách
národního železničního podniku
The Proposal for Implementation of the BSC Method under the
Conditions of the National Railway Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Aplikační část
4. Shrnutí, doporučení a návrhy
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít BSC k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.

VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-00-7.

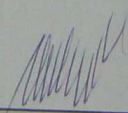
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

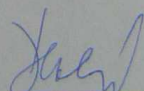
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

.....
Bc. Irena Sikorová

V Ostravě dne

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Teoretická východiska.....	2
2.1	Vymezení základních pojmů.....	2
2.1.1	Výkonnost firmy	2
2.1.2	Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti	3
2.1.3	Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti	4
2.1.4	Komplexní přístupy k měření výkonnosti firem	4
2.2	Popis metody Balanced Scorecard	5
2.2.1	Použití metody BSC	7
2.2.2	Omezení a bariéry metody BSC.....	8
2.2.3	Přínosy metody BSC	9
2.2.4	Perspektivy metody BSC	9
2.2.4.1	Vize a strategie	11
2.2.4.2	Finanční perspektiva	12
2.2.4.3	Zákaznická perspektiva	17
2.2.4.4	Perspektiva interních podnikových procesů.....	20
2.2.4.5	Perspektiva učení se a růstu	22
2.2.5	Přidávání a odebírání perspektiv	25
2.3	Tvorba metody BSC.....	25
2.3.1	Jednotlivé kroky tvorby metody BSC	26
2.3.1.1	Vyjasnění strategie	26
2.3.1.2	Odvození strategických cílů	27
2.3.1.3	Vybudování vztahů příčin a důsledků	27
2.3.1.4	Výběr měřítek.....	28
2.3.1.5	Určení cílových hodnot	28
2.3.1.6	Stanovení strategických akcí.....	28
2.3.2	Časový rámec implementace BSC	29
3.	Aplikační část.....	30
3.1	Charakteristika podniku	30
3.1.1	Historie podniku	31
3.1.2	Dceřiné společnosti	32

3.1.3	Předmět činnosti ČD, a. s.	32
3.2	Současný způsob měření a hodnocení výkonnosti podniku.....	33
3.3	Navržení postupových kroků implementace BSC v ČD, a. s.....	34
3.3.1	Identifikace jednotlivých perspektiv BSC.....	35
3.3.1.1	Vize společnosti	35
3.3.1.2	Finanční perspektiva	35
3.3.1.3	Zákaznická perspektiva	40
3.3.1.4	Perspektiva interních podnikových procesů.....	44
3.3.1.5	Perspektiva učení se a růstu	46
3.3.2	Tvorba metody BSC v podmínkách ČD, a. s.	50
3.3.2.1	Vyjasnění strategie	51
3.3.2.2	Odvození strategických cílů	54
3.3.2.3	Vybudování vztahů příčin a důsledků	54
3.3.2.4	Výběr měřítek.....	54
3.3.2.5	Určení cílových hodnot	55
3.3.2.6	Stanovení strategických akcí.....	55
4.	Shrnutí, doporučení a návrhy	56
4.1	Shrnutí	56
4.2	Doporučení a návrhy	57
4.2.1	Navrhované strategické cíle	57
4.2.2	Vybudování vztahů příčin a důsledků	59
4.2.3	Doporučovaná měřítka strategických cílů.....	59
4.2.4	Navržení cílových hodnot	61
4.2.5	Navrhované strategické akce.....	62
4.2.6	Naplánování implementace BSC	62
5.	Závěr.....	63
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk a symbolů	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

Hodnocení výkonnosti podniku je v současnosti velmi aktuální téma. Ve složitém konkurenčním prostředí v jakém se dnes podniky vyskytují, je stanovení cílů, kterých chce podnik dosáhnout nezbytností, stejně tak jako stanovení metod k dosažení těchto cílů. Správná kritéria hodnocení výkonnosti jsou pro manažery základem při jejich rozhodování. V současné době je zapotřebí, aby manažeři při svém rozhodování i při měření a hodnocení výkonnosti podniku uvažovali v souvislostech, nikoliv o izolovaných jevech samostatně bez návazností. Podnik tvoří propletený systém na sebe vzájemně navazujících příčin a důsledků, a to je nutné si uvědomit.

S hodnocením výkonnosti souvisí pojem konkurenceschopnost. Pro podnik je důležité dlouhodobé udržení své konkurenceschopnosti, což není vůbec lehký úkol. Tržní prostředí se vyznačuje značnou proměnlivostí, nároky zákazníků se zvyšují a je nutno, aby podnik byl flexibilní a schopný rychlé reakce na vzniklé problémy, a to dokonce natolik, aby dokázal nejen na vzniklý problém reagovat, ale uměl ho i předvídat. Měřit výkonnost pouze z pohledu finančních výsledků je dnes velmi nedostačující, neboť používání pouze finančních měřítek při hodnocení a měření výkonnosti podniku neposkytuje podniku žádnou informaci o jeho budoucích perspektivách, ale vypovídá pouze o minulých událostech.

V tomto ohledu je manažerům velmi nápomocná komplexní metoda pro hodnocení výkonnosti podniku, metoda Balanced Scorecard, která měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu, a tím spojuje finanční a nefinanční měřítko výkonnosti v jeden ucelený vyvážený celek.

V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a postup tvorby metody Balanced Scorecard. Následně v aplikační části je charakterizován vybraný podnik a jeho současný způsob měření výkonnosti. Poté jsou identifikovány jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard v podniku a navrženy postupové kroky pro tvorbu a implementaci této metody do podnikového řízení.

Cílem této práce je navrhnout způsob implementace metody Balanced Scorecard do podnikového řízení dopravní společnosti, jejíž hlavní činností je provozování osobní železniční dopravy, a to z důvodu efektivnějšího měření a hodnocení výkonnosti tohoto podniku.

2. Teoretická východiska

Při vymezení základních teorií a principů týkajících se metody Balanced Scorecard a její implementace do podnikové praxe bylo čerpáno z řady titulů tuzemských i zahraničních autorů. Vymezení základního pojmu výkonnost bylo provedeno především na základě publikace autorů Šulák, M.; Vacík, E. [14], ale také za pomoci názorů autorů Fibírová, J.; Šoljáková, L. [2] a Marinič, P. [10]. Přístupy k měření výkonnosti byly definovány na základě poznatků autorů Marinič, P. [9], Mařík, M.; Maříková, P. [11], Šulák, M.; Vacík, E. [14]. Vysvětlení podstaty samotné metody Balanced Scorecard a pojmů s touto metodou souvisejících bylo čerpáno především z publikací samotných autorů této metody, Kaplan, R.; Norton, D. [5, 6, 7] a dále Lang, H. [8]. Byly zohledněny i názory českých autorů, a to konkrétně Dedouchová, M. [1], Fibírová, J.; Šoljáková, L. [2], Marinič, P. [9, 10], Neumaierová, I.; Neumaier, I. [12], Pavelková, D.; Knápková, A. [13] a Vysušil, J. [16]. Definování postupu tvorby a implementace metody Balanced Scorecard v podnikové praxi bylo vymezeno dle postupu naznačeného v publikacích autorů Horváth, P. [4], Kaplan, R.; Norton D. [5, 6] a Vysušil, J. [16].

2.1 Vymezení základních pojmů

Metoda Balanced Scorecard patří mezi komplexní přístupy měření výkonnosti. Z toho důvodu je na úvod zapotřebí definovat základní pojem – výkonnost. Dále je vhodné vymežit i základní tři přístupy k měření výkonnosti, kterými jsou tradiční a moderní přístup k měření finanční výkonnosti podniku a komplexní přístup měření výkonnosti podniku.

2.1.1 Výkonnost firmy

Význam pojmu výkonnost není přesně vymezen. Různí autoři tento pojem vymezují odlišně. Šulák, Vacík (2005, str. 7) definují pojem výkonnost jako „schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.“ Fibírová, Šoljáková (2005) ve své publikaci uvádějí, že nejčastěji je tento pojem používán ve smyslu samotné podstaty existence podniku, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít.

Pojetí výkonnosti záleží také na tom, kdo ji hodnotí. Šulák, Vacík (2005) rozlišují tři základní pohledy na podnikatelskou výkonnost.

- *Z pohledu zákazníka:* zákazník vnímá jako výkonnou firmu tu, která dokáže předvídat jeho potřeby a nabízí kvalitní výrobek za dobrou cenu. Výkonnost hodnotí podle kvality, dodací lhůty a ceny.
- *Z pohledu manažera:* manažer považuje za výkonnou firmu tu, která je prosperující. Výkonnost posuzuje podle rychlosti, s jakou firma reaguje na změny a podněty z vnějšího okolí a na vznik nových podnikatelských příležitostí.
- *Z pohledu vlastníka firmy:* vlastníci hodnotí výkonnost podle toho, zda dokáže v nejkratší době co nejvíce zhodnotit jimi vložený kapitál do společnosti. Jejich měřítky jsou finanční ukazatele, např. návratnost investic (ROI), hodnota firmy (nebo též cena akcie) či ekonomická přidaná hodnota (EVA).

Přístupy k měření výkonnosti rozdělili Šulák, Vacík (2005, str. 7) do tří skupin. Nejstarším přístupem jsou tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti podniku, novějšími jsou moderní přístupy a nejnovějšími jsou komplexní přístupy k měření výkonnosti firmy.

2.1.2 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti podniku jsou založeny především na finančních údajích a ukazatelích. Jejich základem je finanční analýza, která, jak uvádí Marinič (2008), čerpá informace z podnikových finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow). Jejich nevýhodou je časté použití velkého množství vzájemně neslučitelných ukazatelů.

Finanční analýza nabízí velké množství ukazatelů. Nejrozšířenější a nejčastěji používané jsou dle autorů Šulák, Vacík (2005) absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, paralelní soustava poměrových ukazatelů (obsahující ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity, zadluženosti a kapitálového trhu), pyramidová soustava poměrových ukazatelů (např. DuPont) a souhrnné ukazatele (dělicí se na jednorozměrné a vícerozměrné ukazatele).

Zjištěné údaje ve finanční analýze se srovnávají a to buď v čase, v prostoru nebo se standardními hodnotami. Na základě porovnání se vyvozují závěry finanční analýzy.

2.1.3 Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti

Především vlastníci a investoři vyžadují, aby se od finanční analýzy přešlo k systémům měření výkonnosti, které pohlíží na podnikovou výkonnost ze strany zvyšování hodnoty firmy. Moderní přístupy měření výkonnosti se snaží propojit všechny činnosti, procesy a lidi, kteří se těchto procesů účastní a to tak, aby se dělalo vše pro zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku. Na základě tohoto kritéria vznikly a rozšířily se ukazatele jako EVA [11], MVA [14] nebo CFROI [11].

- *Ekonomická přidaná hodnota* (EVA) vyjadřuje rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem, který zahrnuje běžné účetní náklady a také náklady na cizí i vlastní kapitál.
- *Tržní přidaná hodnota* (MVA) vyjadřuje rozdíl mezi tržní cenou a účetní hodnotou vlastního kapitálu. Požaduje se převýšení tržní ceny nad účetní hodnotou.
- *Ukazatel výnosnosti investic* (CFROI) se zaměřuje na peněžní toky společnosti a tyto toky srovnává s celkovými vloženými aktivy za uplynulý rok. Určuje jaká je hodnota akcie.

2.1.4 Komplexní přístupy k měření výkonnosti firem

Podstata komplexních přístupů spočívá ve vytipování vhodného okruhu ekonomických i mimoekonomických kritérií hodnocení, o které se tento přístup opírá.

Ekonomické ukazatelé jsou důležité z pohledu dosahování požadovaných finančních výsledků, především zisku. Jejich nevýhodou však je, že hodnotí podnik na základě minulých údajů a nevypovídají téměř nic o možných budoucích perspektivách firmy. Podnik je těmito ukazateli hodnocen z pohledu vlastníka, nikoliv z pohledu tvorby hodnoty pro zákazníka.

Mimoekonomické ukazatelé mají interpretovat cíle výkonnostního růstu podniku. Úspěch firmy nezáleží jen na dosahování ekonomických výsledků. Faktorem úspěchu dnešní doby je efektivní fungování společnosti, především její kvalitní management, schopnost zhodnocovat dlouhodobé investice a schopnost inovovat. Tyto faktory jsou považovány za kritické a komplexní přístup se je snaží najít a převést do správných měřítek, aby je mohl začít efektivně měřit. Cílem komplexních přístupů je řídit, ne pouze měřit výkonnost.

Mezi komplexní přístupy k měření výkonnosti patří EFQM a Balanced Scorecard. [14]

- *Model evropské ceny za kvalitu (EFQM)* se zaměřuje na hodnocení výkonnosti podniku jako celku a na jeho zlepšování. Jeho koncept vychází z devíti prvků, které jsou definovány tak, aby vyjadřovaly význam každého z prvků pro dosažení společného cíle.
- Podrobnému popisu další komplexní metody k měření výkonnosti podniku, metody *Balanced Scorecard (BSC)* budou věnovány následující kapitoly.

2.2 Popis metody Balanced Scorecard

Manažeři mnoha podniků chtěli změnit dosavadní, do značné míry ztuhlý, systém řízení podniku v systém dokonalejší, který by byl schopen reagovat co nejlépe a co nejrychleji na bouřlivé podnikové okolí, neboť dosavadní systém řízení začali manažeři pokládat za nepružný a do značné míry závislý na podnikovém finančním účetnictví, jehož vypovídací schopnosti o budoucích možnostech podniku jsou minimální. Hledal se nový efektivnější systém řízení a měření výkonnosti podniku.

Pomocí výzkumu prováděného zástupci nejvýznamnějších amerických firem se přišlo na to, že o výkonnosti podniku nejlépe vypovídá systém složený nejen z finančních, ale i nefinančních ukazatelů, jako např.: „dodací lhůty, jakost a efektivita vývoje výrobků.“¹ Na základě tohoto výzkumu vznikla čtyř perspektivní metoda Balanced Scorecard (BSC).

Tato metoda zachovává tradiční finanční měřítka. Používání pouze těchto měřítek však pro moderní podniky není postačující, protože zobrazují informace o minulých finančních transakcích bez návaznosti na budoucnost. BSC kromě těchto finančních ukazatelů zahrnuje tzv. „měkké faktory“², mezi něž patří například fluktuace, spokojenost zaměstnanců, věrnost zákazníků, podíl chybovosti, doba provádění podnikových procesů apod.

BSC tedy doplňuje finanční měřítka vypovídající o minulé výkonnosti o měřítka nová, která informují o hybných silách budoucí výkonnosti. Tím jsou v BSC propojeny finanční a nefinanční měřítka v jeden propojený systém ukazatelů, který maximalizuje tvorbu hodnoty.

Kaplan, Norton (2007) uvádějí, že BSC je vyjádřením vztahu příčin a důsledků, protože strategie podniku má být souborem několika hypotéz o příčině a následku, které se

¹ LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 1. vyd. str. 246 – 247. ISBN 978-80-7179-683-1.

² LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 1. vyd. str. 248. ISBN 978-80-7179-683-1.

dají vyjádřit slovním spojením jestliže – pak. Tento vztah BSC zahrnuje do všech svých perspektiv a v každé perspektivě musí být účelně měřen např. pomocí ROCE ve finanční perspektivě, loajality zákazníků (měřena pomocí analýzy preferencí zákazníka) v zákaznické perspektivě, apod. Tyto vztahy a měření se provádí pomocí otázek, které propojují jednotlivé perspektivy a vzájemně na sebe navazují. Takto se sestaví celý řetězec příčin a důsledků, který propojuje všechny perspektivy BSC. Grafickým znázorněním těchto vztahů je strategická mapa, která zobrazuje firemní strategii v přehledné, vizualizované podobě, která má být srozumitelná a pochopitelná pro manažery. Při tvorbě strategické mapy nestačí pouze znát finanční situaci firmy. Neumaierová, Neumaier (2002, str. 155) uvádí, že „důležité je vědět, co stojí v pozadí finančních výsledků, co je jejich hybatelem.“ Úkolem správně sestavené strategické mapy je pomoci manažerům, aby svými rozhodnutími naplňovali podnikovou strategii.

Poprvé byla tato metoda publikována v roce 1997. Jejím autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří pro svou novou metodu řízení podniku zvolili atraktivní název Balanced Scorecard [7], což by se do češtiny dalo přeložit jako „vyvážený systém hodnotících ukazatelů“. ³ Tento název se však nepřekládá a používá se i u nás pod označením Balanced Scorecard (BSC). Je chápán jako nástroj managementu k uskutečnění komunikace strategie podniku a určení směru vývoje podniku, který by byl v souladu se strategií podniku.

Pojmenování této metody pochází z anglických slov [8]. Pojem „scorecard“ znamená z angličtiny tabuli, která ukazuje bodový stav hry. Ve sportu toto slovo označuje výsledkovou sčítací kartu, v podnikové ekonomii je to systémem ukazatelů. Anglické „balanced“ pak v češtině znamená vyvážený, vyrovnaný. Označení „balanced“ v názvu metody má tedy naznačovat, že jde o systém zajišťující vyváženost sledovaných ukazatelů. Vyváženost by měla být zajištěna ve všech těchto oblastech: ⁴

- mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- mezi minulostí, současností a budoucností podniku,
- mezi peněžními a nepeněžními faktory,
- mezi časnými a pozdními indikátory,
- mezi interním a externím pohledem na dění v podniku.

³ VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. 1. vyd str. 16. ISBN 80-7259-005-7.

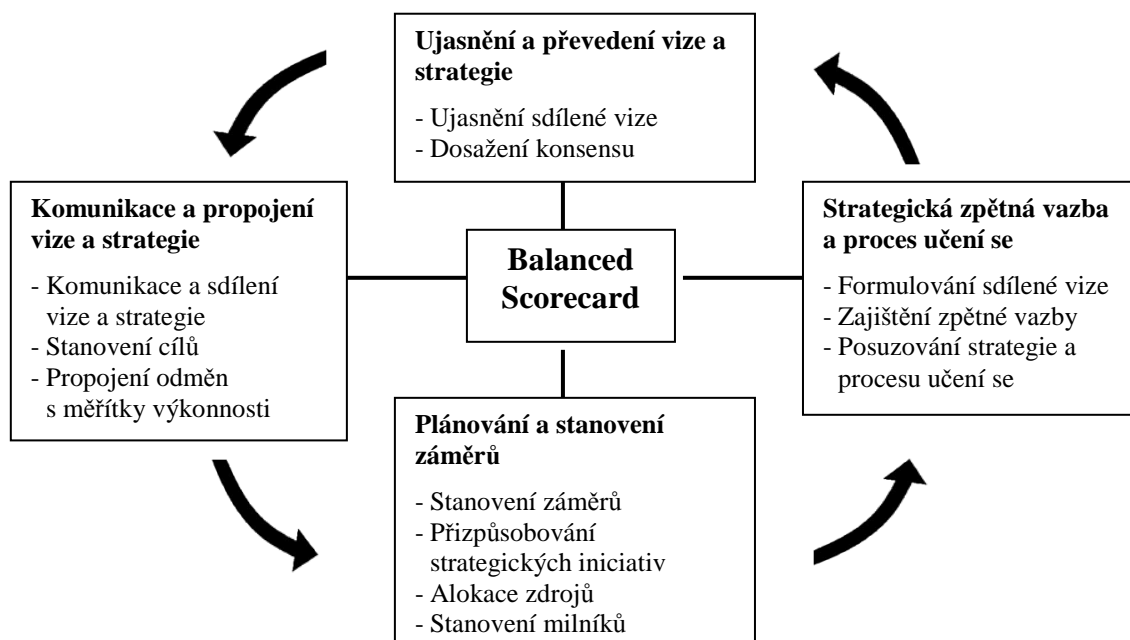
⁴ LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. str. 247. ISBN 978-80-7179-683-1.

Autoři vycházeli z toho, že tradiční finanční analýza má své nedostatky, není ucelená (vyvážená – balanced) a neposkytuje manažerům dostatečné množství základních hodnotících ukazatelů (score). Jinak řečeno, neposkytuje úplný přehled výsledků podniku.

2.2.1 Použití metody BSC

Kaplan, Norton (2007) uvádějí, že BSC je operační nebo taktický systém měřítek, který podniky používají k realizování kritických manažerských procesů. Propojení těchto manažerských procesů je znázorněno na obr. 2.1.

Obr. 2.1 – BSC jako strategický rámec



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Kaplan, Norton (2007, str. 23)

a) *Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů*

BSC převádí strategii podniku do konkrétních měřitelných cílů, které zajišťují dosažení strategie. BSC nemá za úkol definovat strategii podniku, pouze ji vyjasnit.

b) *Komunikace a propojení strategických plánů a měřítek*

O strategických cílech a měřících BSC se manažeři a zaměstnanci navzájem informují pomocí bulletinů, firemních novin, videa či elektronicky prostřednictvím síťového softwaru. BSC má vést k dialogu mezi manažery, představenstvem a podnikatelskými jednotkami o krátkodobých cílech, ale především o formulování strategie a její implementace.

c) Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ

BSC podporuje provádění změn v podniku. Aby bylo možné podnik transformovat, je nutné, aby manažeři stanovili cíle pro jednotlivé oblasti BSC, a to na tři až pět let, což je doba minimální k tomu, aby se zjistila potřeba změny a tato změna se mohla zavést do podniku. Cílem provedené změny by měla být několikanásobně vyšší cena akcií podniku.

d) Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Proces strategického učení se je nejnovativnějším a nejdůležitějším aspektem celého BSC. V dnešních podnicích chybí zpětná vazba pro manažery, a tak si často manažeři nemají jak ověřit správnost své strategie. BSC umožňuje monitorovat zaváděné strategie a průběžně je upravovat nebo zcela měnit. Díky tomu, že BSC obsahuje krátkodobé cíle, mohou manažeři zkoumat finanční výsledky měsíčně nebo kvartálně, a tak mnohem přesněji určit, zda podnik dosahuje stanovených cílů a zjistit, co je zapotřebí zlepšit.

2.2.2 Omezení a bariéry metody BSC

Vysušil (2004) jako značná omezení metody Balanced Scorecard identifikuje:

a) Nemožnost definování přesných měřítek výkonnosti

BSC nemá jednotně definována měřítka. Neexistují žádná univerzální měřítka BSC, použitelná ve všech podnicích. Úkolem BSC je tato měřítka najít, což není vždy lehký úkol.

b) Problémové vyvážení měřítek

Zajistit vyváženost mezi finančními a nefinančními ukazateli, mezi „měkkými“ (slovními) a „tvrdými“ (číselnými) měřítka a mezi všemi oblastmi podniku je značně obtížné.

c) Chybějící měřítka

V mnoha podnicích zcela chybí měřítka především v perspektivě učení se a růstu, protože tuto perspektivu nepovažují za důležitou. Přitom tato perspektiva by měla být základem metody BSC. Vynechání měřítek některých oblastí je zásadní chybou.

d) Použití strategických měřítek místo diagnostických

Diagnostická měřítka kontrolují, zda jde v podniku vše podle plánu. BSC používá strategická měřítka, která vymezují strategii. Použití diagnostických měřítek v perspektivách BSC místo strategických způsobí, že metoda nebude fungovat, jak by měla.

Vysušil (2004) tvrdí, že bariérou zavedení BSC může být *neuskutečnitelnost vize a strategie*, protože nesprávným odvozením cílů z vize ztrácí BSC své schopnosti, *nepropojení strategie s dílčími cíly* divizí, oddělení a částí podniku, *nepropojenost strategie s alokací zdrojů*, především volných zdrojů, o nichž rozhodují manažeři nebo *nesprávné zaměření zpětné vazby*, která má podávat obraz o tom, zda se strategie podniku vyvíjí žádaným směrem.

Problémem některých podniků při sestavování BSC může být také jejich přílišná diverzifikovanost. BSC se dá nejlépe nadefinovat na podniky, které mají kompletní hodnotový řetězec zahrnující všechny důležité oblasti od výroby, inovací, přes marketing a prodej až po distribuci a servis, vlastní výrobní zařízení i zákazníky a především dokáže definovat svou strategii. Takový podnik je pro aplikaci BSC ideální. V diverzifikované firmě si musí manažeři nejprve určit, pro kterou divizi se bude BSC sestavovat.

2.2.3 Přínosy metody BSC

BSC pohlíží na firmu jako na celek, ne pouze na určitou profesní část. Upozorňuje na zásadní problémy ve strategickém řízení a snaží se je odstranit. Převádí vizi do konkrétních cílů v měřitelné podobě. Metoda BSC sleduje realizování podnikové strategie, podporuje procesní přístup, navíc svou podstatou propojuje zaměstnance na všech úrovních řízení. Zainteresovanost všech zaměstnanců vytváří na každého tvůrčí tlak vedoucí k výkonnějším výsledkům jejich práce.

Přínos této metody spočívá také v zajištění lepšího pohledu na budoucí perspektivy podniku. BSC ponechává finanční měřítka, protože je považuje za nezastupitelná a objektivní. Tato kritéria však doplňuje požadavky z dalších oblastí a tím odstraňuje krátkodobý pohled zpětného rázu, který poskytovaly samotné finanční ukazatele. BSC není pouze nástroj měření, ale má sloužit především ke strategickému řízení podle zvolených ukazatelů.

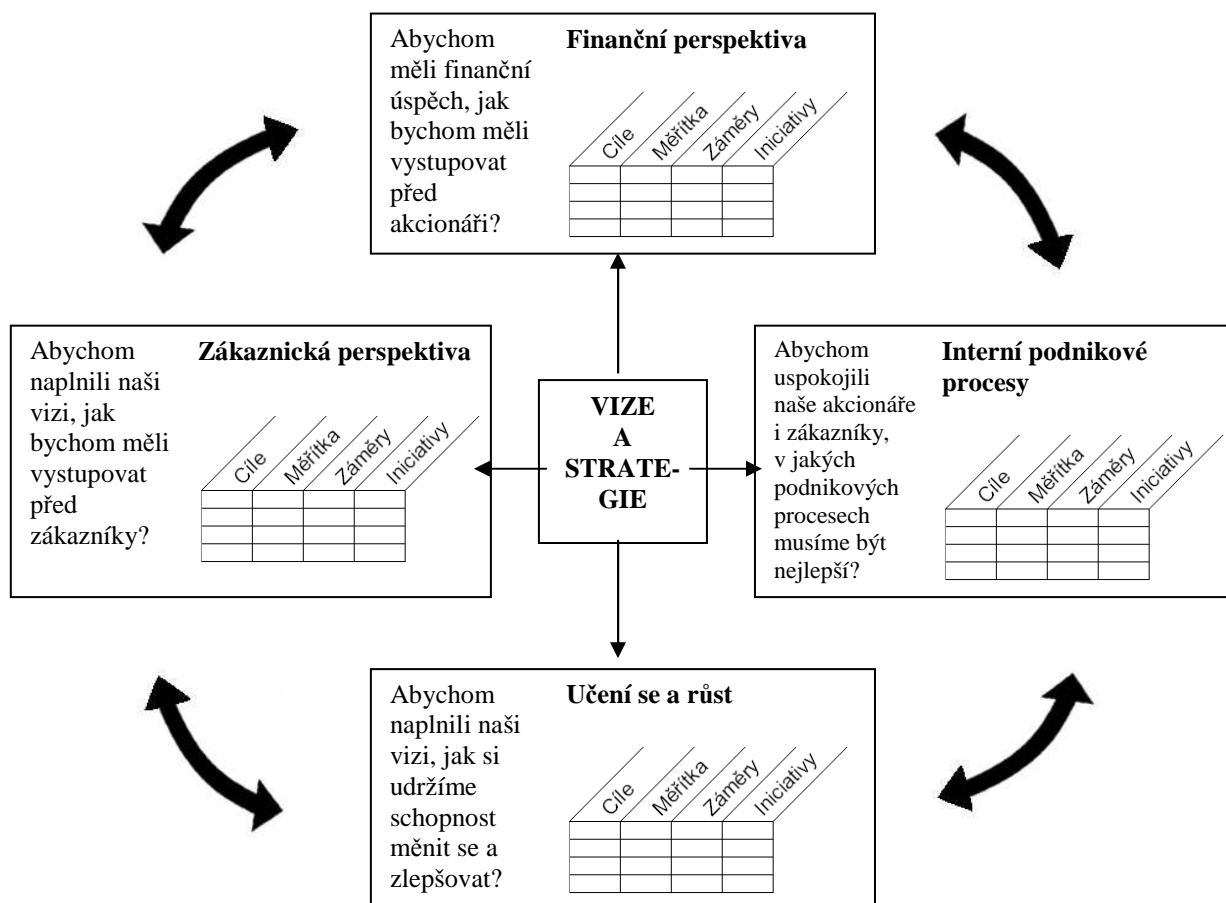
2.2.4 Perspektivy metody BSC

BSC je snadně zapamatovatelná, názorná metoda, která má jednoduché schéma. Jak uvádí Kaplan, Norton (1996) v centru pozornosti metody stojí vize a strategie, která je dokola obklopena čtyřmi perspektivami, z nichž za základní autoři této metody považují péči

o zákazníky a zaměstnance a jejich růst, který je podle nich základní podmínkou pro růst výkonnosti podniku jako celku.

BSC je rozdělena do 4 perspektiv, ve kterých je obsaženo 15 – 25 ukazatelů podnikové výkonnosti. Základní schéma této metody je znázorněno na obr. 2.2.

Obr. 2.2 – Základní schéma metody BSC



Zdroj: Vlastní zpracování dle autorů Kaplan, Norton (2007, str. 20)

Vysušil (2004) tvrdí, že jednotlivé oblasti jsou na různých schématech propojeny šipkami. Tyto šipky mají naznačovat neustálý koloběh vyvažování všech čtyř oblastí. Je důležité nepreferovat jen jednu z oblastí, ale soustředit se na vyvážení všech čtyř oblastí. Měřítko správně sestaveného BSC by měla být složena z propojeného souboru konzistentních a vzájemně se podporujících cílů a měřítek. Všechny ukazatele výkonnosti všech čtyř oblastí by měly být rovnocenné (navzájem provázané a stejně kvalitní). Hlavním cílem BSC je orientovat podnik směrem do budoucna ke strategickému řízení podniku.

Metoda BSC při definování jednotlivých perspektiv vymezuje hybné síly výkonnosti každé perspektivy. **Hybné síly výkonnosti** ukazují podniku cestu, která vede k dosažení požadovaných výstupů a mají naznačovat jedinečnost strategie podniku. Vysušil (2004, str. 72) ve své publikaci definuje měřítko hybných sil jako „indikátory, které signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat, aby byla v budoucnosti vytvořena nová hodnota, kterou bude možno prodat na trhu.“

Kaplan, Norton (2007, str. 132) rozlišují 2 typy těchto indikátorů:

- *zpožděné indikátory* – ziskovost, spokojenost zákazníků a jejich udržení, podíl na trhu, kvalifikace zaměstnanců,
- *předstižené indikátory* – jedinečné, sestavené pro daný podnik, představují hybné síly.

2.2.4.1 Vize a strategie

Jak již bylo zmíněno, v centru metody BSC stojí vize a strategie. Ta se musí promítnout do všech podnikových oblastí. Formulace vize a strategie je sice záležitostí především vrcholových manažerů. Ti by však při tomto úkolu měli přihlížet k návrhům manažerů na nižších úrovních, ale i samotných zaměstnanců. Zohledňování návrhů ostatních zaměstnanců je však důležité proto, aby rozhodnutá strategie a vize byla akceptována všemi v podniku, nejen direktivně zaměstnancům vedením vnucena.

Co je to vlastně strategie se kterou BSC tolik pracuje a tolik se jí snaží převést do jakési srozumitelné podoby? Definice strategie se v průběhu posledních let vyvíjí. Dedouchová (2001) rozlišuje tradiční a moderní definici strategie. Tradiční definice považuje strategii za dokument, který stanovuje dlouhodobé cíle podniku včetně operací a zdrojů k jejich dosažení. Moderní definice pokládá strategii za připravenost podniku na budoucnost. Dlouhodobé cíle, strategické operace a zdroje k dosažení cílů stanovuje s ohledem na potřeby podniku a na změny okolí podniku.

Autoři metody Balanced Scorecard, Kaplan, Norton, ve své knize uvádějí, že strategii chápou „ve smyslu výběru trhu a zákaznických segmentů, ve smyslu identifikace klíčových interních procesů, výběru osobních a organizačních schopností potřebných k dosažení

interních, zákaznických a finančních cílů.“⁵ Dále uvádějí také, že „strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku.“⁶ V podniku jde o to, tento vztah efektivně řídit a ověřovat (měřit). Pozor však na to, že BSC má strategii implementovat a převádět do srozumitelnější a měřitelnější podoby. BSC nemá za úkol strategii formulovat. Nemá-li podnik vytvořenou vlastní strategii a neví-li co je jeho cílem a jakým směrem se chce ubírat, nemá v podstatě co měřit, protože své výsledky nemůže porovnat s žádným požadovaným stavem.

2.2.4.2 Finanční perspektiva

Finanční ukazatele jsou v dnešní době již dobře propracované, neboť se vyvíjejí od minulosti. Ještě nedávno znamenalo rozšíření a zdokonalování finančních ukazatelů výkonnosti životně důležitou roli v úspěšném růstu podniku. Mnohdy bylo výhradně finanční měření kritizováno, neboť pouhé finanční plánování se snaží udržet krátkodobé finanční výsledky nadměrnými investicemi do krátkodobých zdrojů a neinvestuje dostatečně do intelektuálních aktiv, které vytváří dlouhodobé hodnoty a generují budoucí růst podniku.

Maximalizace krátkodobých finančních výsledků na úkor zákazníků pomocí stanovování vysoké ceny nebo poskytováním méně kvalitních služeb z krátkodobého hlediska přinese podniku zisk, ale znamená pro podnik rovněž ztrátu zákazníků.

Finanční perspektiva zahrnující především klasické ukazatele rentability je nejvýznamnější součástí BSC protože podnik je schopen přežít jedině s dostatečně velkým ziskem. Finanční měřítko měří, zda bylo dosaženo finančních cílů, které se obvykle týkají ziskovosti, měřené pomocí ukazatelů jako jsou ROCE, EVA apod. [6]

Někteří manažeři uvažovali o tom, zda vyloučit finanční měřítko, které se soustřeďují na minulost a o budoucím využití a výkonnosti podniku neříkají téměř nic. BSC se snaží tento zpětný pohled vyvrátit propojením více perspektiv a otočit ho směrem k orientaci na budoucnost. Vyloučení finančních měřítek je nelogické, protože informace z minulosti mají podniku sloužit k vyhodnocení správnosti či nesprávnosti minulých rozhodnutí a jejich případné změně s cílem zvyšovat podnikovou výkonnost. Navíc finanční záměry

⁵ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 42. ISBN 978-80-7261-177-5.

⁶ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 36. ISBN 978-80-7261-177-5.

rozpracované do finančních plánů umožňují podnikům propojit všechny perspektivy BSC a ony samy většinou stojí na samotném vrcholu BSC.

Finanční cíle jednotlivých podniků se však liší a to v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se daný podnik právě nachází. Pro zjednodušení Kaplan, Norton (2007, str. 49) ve své publikaci podrobněji rozebrali tři fáze životního cyklu:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

Podle toho, ve které fázi se daný podnik nachází, si také vybírá finanční cíle, jejichž dosažení je v daný okamžik nejdůležitější a tyto finanční cíle zahrne do souboru měřítek BSC. Uvedené fáze, lze chápat rovněž jako strategie podniků, které se v této fázi nacházejí.

V růstové fázi mají výrobky velký růstový potenciál a je o ně velký zájem mezi zákazníky. Podniky se proto snaží vyrábět co nejvíce výrobků a investují do rozšíření výrobních kapacit nákupem nových výrobních strojů a linek, zaměstnáváním nových lidí, investicemi do výzkumu nových druhů výrobků či modifikací stávajících výrobků a investicemi do lidského potenciálu. Podniky v této fázi mohutně investují a očekávají za to odpovídající míru růstu prodejů, především v cílových segmentech.

Ve **fázi udržení** se nachází asi nejvíce podniků. Cílem této fáze je přitáhnout investice s rychlou dobou návratnosti investovaného kapitálu. Podnik se ve svých interních procesech snaží odstranit úzká místa a zvýšit kapacity, nejčastěji cestou neustálého zlepšování. Finanční cíle této fáze jsou zaměřeny především na ziskovost a maximalizaci příjmů. Jejich dosahování se měří nejčastěji velikostí účetního zisku, pomocí měřítek jako ROI, ROCE nebo EVA.

Fáze sklizně, nebo též zralosti, má za cíl sklízet plody svých investic investovaných v minulých fázích. Podnik v této době investuje jen do nutné údržby strojů a zařízení. Nesnaží se rozvíjet dál a nabývat nové schopnosti a znalosti. Finanční cíle jsou orientovány na provozní cash flow. Měří se především přítok hotovosti, který by měl být co největší.

Autoři metody BSC, Kaplan, Norton (2007, str. 51) zjistili, že každé z výše uvedených strategií odpovídají tři finanční oblasti, které v přehledné tabulkové matici propojili s fázemi životního cyklu. Tato matice je uvedena níže viz tab. 2.1. Mezi tyto finanční oblasti patří:

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix),

- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.

Fibířová, Šoljáková (2005) tyto finanční oblasti považují za hybné síly neboli cíle, kterých může chtít podnik dosáhnout, a které by měl sledovat a měřit.

Tab. 2.1 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obrátu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Kaplan, Norton (2007, str. 52)

A) Růst obrátu a mix výrobků/služeb

Obrát lze navýšit nabídkou nových produktů, zavedením nových aplikací, oslovením nových zákazníků či proniknutím na nové trhy nebo navázáním nových vztahů.

- Nové produkty

Nové výrobky jsou nejčastěji produkovány a vyvíjeny v růstové fázi, kdy je cílem podniku vývoj a nabídka nových výrobků a služeb. Při měření prodeje nových produktů se musí rozlišovat situace, kdy podnik prodává pouze nové produkty a kdy zachovává prodej i stávajících výrobků.

Měřítko: „procento obrátu z nových výrobků a služeb uvedených na trh v daném období“⁷

⁷ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 49 – 53. ISBN 978-80-7261-177-5.

- **Nové aplikace**

Nemá-li podnik dostatek finanční zdrojů na výzkum a vývoj nových výrobků, někdy postačí přijít s novou aplikací, s novým způsobem, jak výrobek používat. Tento postup nevyžaduje žádný základní výzkum pouze názornou ukázkou nového způsobu použití a vhodnou marketingovou propagací, kterou firma podpoří prodej tohoto výrobku.

Měřítko: procento z prodejů nových aplikací

- **Noví zákazníci a nové trhy**

V dnešní době se již v mnoha oborech dají snadno zjistit informace o velikosti trhu daného oboru a podílů jednotlivých konkurentů na tomto trhu. Díky tomu mohou podniky měřit svou úspěšnost při oslovování nových trhů a nových zákazníků. Při zvýšení svého podílu však musí podniky přihlížet také k tomu, zda se jejich podíl zvýšil v důsledku konkurenceschopnosti jejich produktu nebo díky růstu trhu jako celku.

Měřítko: procento obrátu z prodeje novým zákazníkům vztažené k celkovým prodejům

- **Nové vztahy**

Jde o nové vztahy navázané za účelem spolupráce více divizí, podniků s cílem dosažení co největšího synergického efektu a maximalizace prodeje a obrátu. Pro sledování efektů vyplývajících z nových vztahů je nutno rozlišit jaká část prodeje se uskutečňuje v důsledku dlouhodobých vztahů a spolupráce a jaká je zapříčiněna konkurenceschopnou cenou. Nestačí sledovat pouze zisky, ROCE, objem prodeje, atd.

Měřítko: podíl obchodů, na kterých se podílely všechny divize

- **Nový mix výrobků a služeb**

Nový mix je založený například na objevení nákladové rezervy, kterou se dá využít k nabídce zboží za podstatně nižší ceny či na specializovanější strategii zaměřující se na výrobu výnosnějších výrobků a služeb.

Měřítko: zisk prodeje z těchto nových mixů výrobků

- **Nová cenová strategie**

Spočívá ve zvýšení cen výrobků, o které je velký zájem a to z důvodů pokrytí ztrát jiných, pro zákazníky ne tolik zajímavých výrobků.

Měřítko: čistý zisk na jednotku výkonu, procento ztrátových výrobků nebo zákazníků

B) Snižování nákladů/zvyšování produktivity

Růst zisku a obratu lze zajistit například snižováním nákladů a zajištěním zvyšování produktivity. To se v podniku může projevit následujícími způsoby.

- Zvýšení obratu

V růstové fázi se náklady snižují pouze za účelem zvýšení flexibility výroby. Lepší je proto v této fázi se zaměřit na zvyšování obratu prodejem co možná největšího počtu výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

Měřítko: výše obratu, obrat výrobků s vyšší přidanou hodnotou

- Snižování jednicových nákladů

Jedním z nástrojů získávání zisku ve fázi stability je snížení jednicových nákladů. Jednice v každém podniku představuje něco jiného, můžou to být náklady na vyrobený kilogram, počet udělaných kusů (ve výrobním podniku) či náklady na zpracování položky, požadavku (ve službách).

Měřítko: procento snížení jednicových nákladů

- Zlepšení mixu prodejních kanálů

Možností jak uskutečnit prodej, nákup, případně jak vyřídit službu je v dnešní době hodně. Především rozvoj elektronické výměny dat a platby, nabízí nové možnosti a zároveň snižuje náklady. Proto se mnoho zákazníků a dodavatelů přesouvá od tradičních manuálních procesů k procesům elektronickým.

Měřítko: procento obchodů uzavřených pomocí nízkonákladových kanálů

- Snižování provozních nákladů

Toto snižování se týká především snižování administrativních, prodejních a režijních nákladů. Aby se však snižování nedělo na úkor zhoršování kvality, mělo by BSC požadavek snížení nákladů vyrovnat na druhé straně požadavkem jakosti a výkonnosti v zákaznické perspektivě nebo perspektivě interních procesů.

Měřítko: podíl administrativních, prodejních a režijních nákladů na celkových nákladech (na obratu)

C) Využití zdrojů/investiční strategie

Podnik by měl být schopen stanovit, co přispívá k lepšímu využití jeho aktiv. Ve většině podniků k tomu napomáhá cyklus cash-to cash a zlepšení využití zdrojů.

- Cyklus cash-to-cash

Cyklus cash-to-cash znázorňuje dobu od zaplacení závazků dodavatelům až po opětovné získání peněz od zákazníků za výrobky. Vyžaduje se co nejmenší nebo nejlépe záporný cyklus cash-to cash, kdy jsou závazky dodavatelům placeny až po obdržení peněz od zákazníka. Nejefektivnější cestou jak zkrátit cyklus cash-to-cash je přizpůsobit zásoby konečných výrobků požadavkům zákazníků, a tím zajistit rychlejší reakci na měnící se potřeby a přání zákazníků.

- Zlepšení využití zdrojů

Jde především o rychlejší návratnost investic. Dále by podniky pro zlepšení využití svých zdrojů mohly investovat do lidského kapitálu a dávat pozor na využívání vzácných a drahých zdrojů, které pro každou společnost představují něco jiného.

2.2.4.3 Zákaznická perspektiva

Zákazníci jsou spokojeni tehdy, jsou-li splněny jejich přání a požadavky. Dnes už ale nestačí pouze základní spokojenost. Zákazník vyžaduje svou mimořádnou spokojenost.

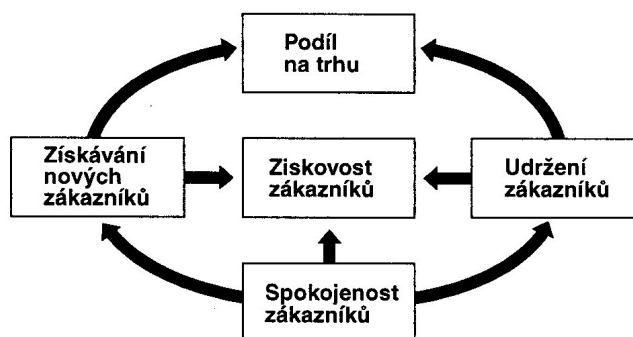
Požadavky zákazníků jsou různorodé, proto podnik nemůže uspokojit všechny zákazníky, ale musí si vybrat jen určitou skupinu, segment, na který se zaměří. Prvním krokem k výběru správného segmentu je odhalení vlastní silné stránky, například pomocí SWOT analýzy. Následuje rozdělení trhu na segmenty, z nichž si podnik vybere ten, který dokáže svou činností nejlépe uspokojit. Zaměřením se pouze na jeden segment trhu může podnik lépe poznat preference lidí tohoto segmentu a přizpůsobit jim cenu, jakost, funkčnost, image či servis produktu, a tím je lépe uspokojit.

Zákaznická perspektiva formuluje strategii orientovanou na zákazníka. Spokojenost a věrnost zákazníků přináší firmě zisk a dosažení požadovaných finančních cílů. Proto je důležité měřit zákaznickou spokojenost.

Základem této perspektivy jsou, jako u dalších perspektiv, hybné síly výkonnosti, které zákazníci při svých objednávkách nejvíce zohledňují a podle nich se také rozhodují, zda si výrobek koupí či nikoliv. Těmito hybnými silami jsou **čas, jakost a cena**. Tyto tři aspekty by měly podniky do svých BSC určitě zakomponovat. U ukazatele času se má podnik zaměřit především na schopnost rychlé a spolehlivé reakce na přání zákazníka. Kvalita dnes již není konkurenční výhodou, ale nezbytností. U ceny je nutné si dávat pozor na to, že nízká cena souvisí s nízkými náklady. Ty ovšem ne vždy jde snížit tak, jak by si zákazník přál.

Mezi klíčová měřítka zákaznické perspektivy řadí Kaplan, Norton (2007, str. 61) „*spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost*“. Základní měřítka bývají často zobrazována jako řetězec příčinných souvislostí pomocí přehledného schématu viz obr. 2.3.

Obr. 2.3 – Propojení základních měřítek zákaznické perspektivy



Podíl na trhu	Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).
Získávání nových zákazníků	Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
Udržení zákazníků	Sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.
Spokojenost zákazníků	Stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
Ziskovost zákazníků	Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Zdroj: Kaplan, Norton (2007, str. 65)

A) Podíl na trhu a obratu

Informace o velikosti trhu poskytují různé obchodní asociace, statistické organizace a další veřejné zdroje, takže každý podnik může lehce zjistit svůj podíl na trhu.

Měřítko: podíl na trhu (obrat podniku/celkový obrat všech firem v dané oblasti za časový úsek)

B) Udržení zákazníků

Jde především o udržení stávajících zákazníků. Pakliže si firma nedokážeme udržet stávající zákazníky, jak chce přitáhnout nové? Řada společností dokáže rozpoznat všechny své zákazníky, takže mohou zjistit, kolik zákazníků si v daném období udržely a kolik zakázek s nimi uzavřeli.

Měřítko: procento růstu zakázek stávajících zákazníků

C) Získávání nových zákazníků

Podniky se snaží zvyšovat počet svých zákazníků, aby zvýšily svůj obrat. Využívají k tomu celou řadu prostředků marketingové podpory.

Měřítko: počet nových zákazníků, celkové prodeje novým zákazníkům, náklady na jednoho zákazníka, počet získaných zákazníků / počet celkově oslovených zákazníků za určité období

D) Spokojenost zákazníků

Spokojený zákazník je základem úspěchu firmy. Nejběžnější a nejčastější cestou zjišťování informací o spokojenosti zákazníků je dotazování pomocí dotazníků rozesílaných poštou, telefonicky či osobním dotazováním.

Měřítko: procento spokojených zákazníků

E) Ziskovost zákazníků

Ziskovost zákazníka vyjadřuje, jaký zisk nám přinese jeden zákazník. Podnik by měl usilovat o udržení si ziskových zákazníků především z cílových segmentů. Při měření ziskovosti zákazníka je dobré přihlížet k dlouhodobé ziskovosti, protože noví zákazníci bývají v důsledku počátečních nákladů vynaložených na jejich získání často i ztrátoví. Z dlouhodobého hlediska však počáteční ztrátovost převyší zisky z jejich dalších nákupů.

Měřítko: průměrná ziskovost jednoho zákazníka

F) Měření hodnotových výhod zákazníka

Vysušil (2004) k uvedeným měřítkům zákaznické perspektivy přidává ještě měření hodnotových výhod zákazníka. Jako hodnotovou výhodu zákazníka nazvali Kaplan, Norton (2007) vlastnosti výrobků, pomocí nichž dodavatelé získávají spokojenost a loajalitu zákazníků. Hodnotové výhody se liší podle různých odvětví. Tři kategorie těchto výhod jsou však společné pro všechny podniky. Jsou jimi: ⁸

- vlastnosti výrobku/služby,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku.

Od vlastností se odráží funkčnost, cena a jakost výrobku. Vztahy se zákazníky se odrážejí od dodávek výrobků a služeb (každý zákazník chce, aby dodávka byla včasná a úplná), doby odezvy či také od spokojenosti zákazníků. Image představuje něco, co zákazník nedokáže uchopit, a přesto ho přitahuje. Podnik si ho vytváří svým chováním, zvyky, ale i reklamou. Pověst si podnik formuje časem a spokojenými/nespokojenými zákazníky.

2.2.4.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Základem této perspektivy je odhalit kritické interní procesy pro dosažení cílů a to jak zákaznických, tak akcionářských. Z toho důvodů je vhodné tuto perspektivu definovat až po určení finančních a zákaznických cílů ve finanční a zákaznické perspektivě.

Tato perspektiva odhaluje zásadní rozdíl mezi tradičním přístupem k měření výkonnosti a přístupem BSC. Tradiční systémy měření výkonnosti se soustředí na zlepšování již existujících procesů a zaměřují se především na dosahování požadovaných finančních cílů. BSC se naopak snaží najít nové způsoby uspokojení zákazníků vývojem nových cest a procesů k jejich dosažení.

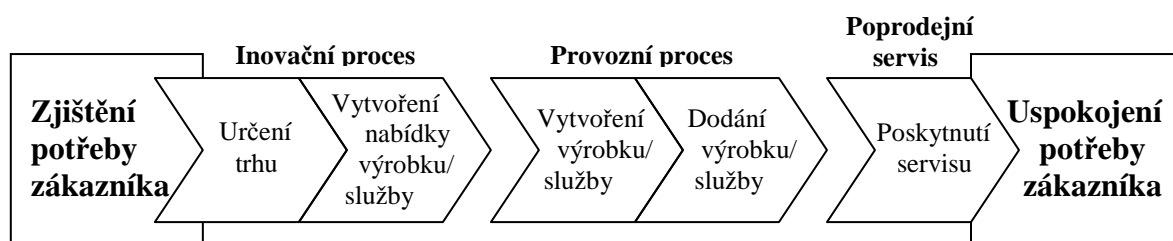
Mezi hybné síly perspektivy interních procesů podle Fibírové, Šoljákové (2005) patří zejména *doba trvání procesu* (čas), jeho *kvalita* (jakost) a *náklady* (cena). Na tyto tři hybné síly by se podnik při vylepšování interních procesů měl určitě zaměřit.

⁸ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 69. ISBN 978-80-7261-177-5.

V každém podniku jsou jiné procesy, které přidávají hodnotu pro zákazníka. Byly však definovány tři základní procesy, které jsou shodné pro všechny podniky, a které mají podnikům sloužit jako jakási šablona, z čehož vyplývá, že si tyto procesy mohou podniky dále upravit a rozvést dle své aktuální potřeby. Posloupnost těchto tří procesů je znázorněna na obr. 2.4. Kaplan, Norton (2007, str. 89) ve své publikaci uvádějí, že k těmto procesům patří:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

Obr. 2.4 – Hodnotový řetězec perspektivy interních procesů



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Kaplan, Norton (2007, str. 89)

A) Inovační proces

Původně byl inovační proces považován za oddělený od interních procesů. Postupně se dospělo k názoru, že „inovace je kritický interní proces“⁹. Tento proces začíná průzkumem trhu, rozpoznáním tržních segmentů a identifikací potřeb zákazníků. Následně se zahájí výzkum a vývoj, pomocí něhož by se mělo přijít na to, jak nejefektivněji uspokojit poznání zákaznicka přání a jak při výrobě nových výrobků uplatnit současnou používanou technologii, aby si podnik ušetřil náklady.

Měřítko: hrubý zisk z nových výrobků, počet prodejů nových výrobků

B) Provozní proces

Provozní proces zahrnuje všechny činnosti od objednávky zboží zákazníkem až po úplnou dodávku zákazníkovi. Některé procesy, se opakují, a tak mohou být vylepšovány.

⁹ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 90. ISBN 978-80-7261-177-5.

Na jiné specifické musí podnik umět reagovat v okamžiku jejich vzniku. Nejvíce se dnes podniky zaměřují na kvalitu provozního procesu, na náklady a trvání doby cyklu.

C) Poprodejní servis

„Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet.“¹⁰ Poprodejní servis zahrnuje také fakturaci a příjem plateb. Aby se platba po dokončení zakázky nezdržovala, je vhodné během práce na zakázce průběžně se zákazníkem konzultovat, zda je vše podle jeho představ. K tomuto servisu patří ekologický provoz. Firma mající kladný vztah k životnímu prostředí je mnohem lépe přijímána komunitou, v níž žije. *Měřítko*: rychlost odezvy na závadu (od ohlášení požadavku zákazníkem, po jeho vyřešení)

2.2.4.5 Perspektiva učení se a růstu

Dnešní moderní svět se stále mění a vyvíjí, a pokud podniky chtějí ve směsi stále nových informací uspět, musí se naučit je efektivně vstřebávat a využívat ke svému prospěchu. Pomocí předchozích třech perspektiv může podnik zjistit rozdíl mezi svými současnými schopnostmi a požadavky ke zlepšení své výkonnosti. Zlepšení může podnik dosáhnout investicemi do svých základních zdrojů:

- *lidí* – rekvalifikace zaměstnanců,
- *systémů* – zlepšení informačních technologií a systémů,
- *procedur* – zdokonalování podnikových procedur a rutinních postupů.

Tato perspektiva má zajistit dosažení skvělých výstupů ostatních perspektiv BSC. Je nutné zajistit efektivní měření těchto zlepšení, abychom se přesvědčili o tom, že vynaložené investice přinesly podniku skutečně zlepšení.

BSC se snaží nedívat pouze na krátkodobé potřeby, ale zaměřuje se především na investice do budoucnosti, a to nejen v oblasti výzkumu a vývoje, ale i v investicích do lidí, systémů a procedur, pomocí nichž může podnik dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Kaplan, Norton (2007) na základě svých průzkumů v několika společnostech určili tři základní oblasti

¹⁰ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 96 – 97. ISBN 978-80-7261-177-5.

této perspektivy, které Fibírová, Šoljaková (2005) považují za hybné síly perspektivy učení se a růstu. Zařadili mezi ně: ¹¹

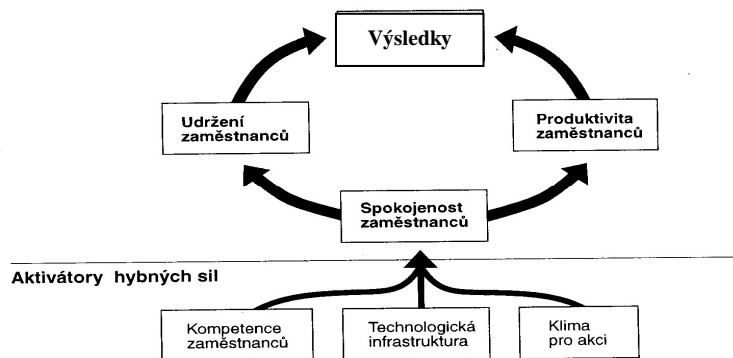
- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

A) Schopnosti zaměstnanců

Zatímco ještě prakticky nedávno se po zaměstnancích vyžadovala hlavně manuální práce a o jejich názory neměl nikdo zájem, dnes o jejich názory zájem je, protože právě zaměstnanci jsou nejbližší zákazníkovi a nejlépe znají jeho přání. K dobrým nápadům je však zapotřebí tvůrčích schopností, jejich zainteresovanost na dosahování cílů podniku a také odpovídající znalosti zaměstnanců, které podnik podporuje rekvalifikací svých zaměstnanců.

Kaplan, Norton (2007) určili tři základní měřítka zaměstnaneckých cílů a znázornili je pomocí následujícího obrázku, viz obr. 2.5.

Obr. 2.5 – Základní měřítka zaměstnaneckých cílů



Zdroj: Kaplan, Norton (2007, str. 115)

Základem kvalitních výsledků podniku je **spokojený zaměstnanec**. Pakliže je zaměstnanec spokojený, pracuje produktivně a je loajální k firmě. Z nespokojenosti zaměstnanců vyplývá jejich špatná pracovní morálka, až odchod z firmy a s tím spojené špatné výsledky podniku a vyšší náklady na získávání a školení stále nových zaměstnanců. Nejčastější způsob zjišťování spokojenosti zaměstnanců je dotazování, které se většinou

¹¹ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 113. ISBN 978-80-7261-177-5.

provádí na vybraném vzorku zaměstnanců zhruba jednou ročně. Svou spokojenost zaměstnanci hodnotí body. Tyto body mohou být pomocí indexu zapracovány do BSC.

Udržení zaměstnanců se týká především těch zaměstnanců, na kterých má společnost dlouhodobý zájem a jejichž ztráta by vedla ke ztrátě intelektuálního kapitálu a ke vzniku nákladů na vyškolení nového zaměstnance.

Měřítko: procento obratu klíčových zaměstnanců

Zvyšování produktivity by mělo mimo jiné vyplývat ze zvyšování dovedností zaměstnanců. Podniky se snaží zjistit vztah mezi počtem výstupů a počtem zaměstnanců k tomu použitých.

Měřítko: zisk na zaměstnance, obrat na zaměstnance

B) Schopnosti informačního systému

V dnešní elektronické době se bez informačního systému neobejde žádný větší podnik. Kvalitní informační systém poskytuje včasné a přesné informace správným zaměstnancům. K rozvoji informačního systému by měli přispívat samotní zaměstnanci, kteří se systémem pracují a dokáží odhalit jejich nedostatky.

Měřítko: množství správných informací / množství všech vyžádaných informací

C) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Pouhé znalosti a dovednosti zaměstnanců nestačí. Teprve správná motivace je klíčem k úspěchu a k tomu, aby zaměstnanci plnili cíle podniku. Správná motivace přesvědčí zaměstnance o tom, že o jeho názory je zájem a ten je pak produktivnější a kreativnější v myšlení a snaží se přijít s něčím novým, co by pomohlo naplnit podnikové cíle.

Měřítko: „počet podnětů na zaměstnance, počet implementovaných podnětů, míra zlepšení v kritických procesech“¹²

Důležité je rovněž sladit cíle jednotlivců s cíli organizace. Hlavní roli v tomto procesu hrají manažeři, kteří musí sladit podnikové cíle se svými a pak je předat dál zaměstnancům.

¹² KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. str. 121 – 123. ISBN 978-80-7261-177-5.

2.2.5 Přidávání a odebírání perspektiv

Pro většinu podniků a odvětví jsou čtyři perspektivy postačující. Jsou však podniky, které používají více nebo naopak méně než čtyři perspektivy. Metoda BSC v základním schématu by měla podnikům sloužit jako předloha. Podniky se jí nemusí striktně držet a mohou si přidat další oblasti (např. faktory týkající se životního prostředí, ekologie apod.), které jsou podle strategie daného podniku pro ně stejně důležité jako zbývající čtyři perspektivy. Zároveň je možné některé perspektivy z BSC odebrat, pokud má firma pocit, že tyto při dosahování její výkonnosti nehrají takovou roli.

Při odebírání a hlavně při přidávání perspektiv, by však manažeři podniků neměli zapomínat na to, že BSC je systém propojených ukazatelů, pomocí něhož mají definovat podnikovou strategii a převést ji do srozumitelnějších cílů především pro zaměstnance, aby věděli, co je při jejich práci v souladu se strategií firmy a co ne. Nově vytvořena skupina měřítek by neměla tvořit izolovanou skupinu, která nebude mít s BSC nic společného.

2.3 Tvorba metody BSC

Při tvorbě BSC nejde o to zvolit dostatečný počet ukazatelů, ale o zajištění vyváženosti zvolených ukazatelů a jejich návaznost na strategii. Dle autorů BSC, Kaplana, Nortona (2007) by měly ukazatele být propojeny do řetězce vzájemných příčin a následků.

Jde tedy o vytvoření vyváženého (komplexního) systému ukazatelů výkonnosti ve finanční oblasti a oblasti interních procesů. Jedná se o zdokonalování a především o zajištění kompletního systému výkonnostních ukazatelů. Nejobtížnější oblastí tvorby a zavádění BSC je oblast péče o zákazníky a zaměstnance, jejichž odborný růst je nezbytným předpokladem růstu výkonnosti podniku a ne vždy je lehké ho zajistit.

Vysušil (2004) uvádí, že zásadním rysem, kterým se také koncepce BSC liší od původního pouze finančního měření výkonnosti podniku je to, že BSC vychází z požadavku přesného měření výkonnosti ve všech čtyřech oblastech. Pro přesné měření musí mít každá z oblastí konkrétně vyjasněny své cíle (nejlépe číselně) a měřítka (vyjádření cílů v konkrétních číslech) a to kvůli kvantitativní kontrole. Dále musí rozpracovat soubor opatření, pomocí nichž by se mělo stanovených cílů dosáhnout a nejdůležitější je v každé oblasti vyvolat vlastní iniciativu zaměstnanců a účinně ji využít.

Kaplan, Norton (2006) považují za důležitou součást zavedení BSC do podnikového řízení systémové vyladění celé organizace. Pro systémové vyladění organizace je dobré v rámci BSC vytvořit celoorganizační systém BSC, který uvádí, co je prioritou podniku a tyto priority srozumitelně předává všem podnikovým jednotkám. Vyladování probíhá postupně a většinou završuje snahu zavedení metody BSC do podniku.

2.3.1 Jednotlivé kroky tvorby metody BSC

Samotný postup tvorby BSC popisují různí autoři jinými způsoby. U všech autorů se však dá najít šest základních postupových kroků při zavádění BSC. Vysušil (2004, str. 81) uvádí pět základních částí, mezi něž patří „*vytvoření a vyjasnění strategie, odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení strategických akcí*“. Horváth (2002, str. 129) k tomuto postupu mezi 4. a 5. krok dodává ještě jednu fázi, a to fázi „*určení cílových hodnot*“. Tyto kroky budou dále podrobněji popsány.

Celý proces zavádění BSC podporují workshopy, které se provádí s jednotlivými skupinami manažerů. Začíná se postupně buď od nejvyšší úrovně při vyjasňování strategie, nebo odspodu od zaměstnanců. Záleží na tom, zda podnik zvolí rozšíření metody shora dolů nebo naopak zdola nahoru. K zavádění metody BSC by měli mít možnost vyjádřit se všichni.

2.3.1.1 Vyjasnění strategie

Jak již bylo řečeno, formulace strategie není úkolem BSC, ale protože BSC se strategií pracuje na prvním místě, je logicky prvním krokem při sestavování BSC její vyjasnění a správná formulace. Vysušil (2004) uvádí, že jasná strategie by měla vycházet z provedených analýz následujících pěti oblastí, ke kterým si každý podnik může přidat další oblasti:

- *Konkurenční prostředí firmy* – nutno zjistit kolik existuje konkurenčních firem, kdo firmě konkuruje, jejich tržní podíl, umístění, jaká je mezera na trhu a další informace.
- *Odbyt substitučních výrobků* – firma musí stanovit možnosti odbytu substitutů, zájem o ně, náklady přechodu na jejich výrobu a další fakta.
- *Trh* – firma by měla zvážit, zda by nebylo výhodné se spojit s nějakou menší firmou.

- *Dodavatelé* – je dobré vědět, z kolika dodavatelů si můžeme vybírat, jejich ceny, kvalitu, včasnost dodávek, spolehlivost a další důležité aspekty výběru dodavatelů.
- *Zákazníci* – je zapotřebí provést segmentaci trhu a zjistit silnou stránku podniku a na základě toho si vybrat, na který segment se bude specializovat.

Vyjasněná strategie pak má formu pěti bodů, které říkají, na co se chce firma zaměřit. Tyto body se dále rozpracovávají do nižších cílů v jednotlivých perspektivách.

2.3.1.2 Odvození strategických cílů

Při zavádění BSC především v zahraničních firmách se osvědčilo rozdělení cílů do čtyř skupin, které uvádí Vysušil (2004, str. 84) ve své publikaci:

- Obecné (základní) cíle* – definují se jako první. Týkají se celého podniku, nejsou přesně specifikovány. Vycházejí ze strategie. Většinou se v každé perspektivě určí jeden základní cíl, který se dále rozpracovává do cílů strategických.
- Strategické cíle* – jsou v BSC považovány za nejdůležitější. V jednotlivých perspektivách rozpracovávají obecný cíl. Definuje se cca 3 – 5 strategických cílů.
- Možné strategické akce* – představují úkoly, které je zapotřebí vykonat, aby se dosáhlo stanovených strategických cílů. Stanovují se pro každou perspektivu.
- Operativní cíle* – nejsou součástí strategických cílů, ale mohou být důležité.

2.3.1.3 Vybudování vztahů příčin a důsledků

Ze strategie odvozené strategické cíle je nutno propojit vazbami, aby bylo vidět, že všechny cíle spějí jedním směrem, a to k dosažení strategie. Dobrým pomocníkem při vytváření vztahu příčin a následků může být výše zmiňována strategická mapa. Strategická mapa obsahuje cíle rozdělené do 4 perspektiv, s tím, že na vrcholu stojí finanční perspektiva a vazby mezi těmito cíly jsou naznačeny šipkami. Vazby znázorňují, které cíle na sebe působí a ovlivňují se. Vazeb bývá většinou více než cílů, protože jeden cíl může současně ovlivňovat více cílů najednou. BSC každého podniku bude mít úplně jinou strategickou mapu s jinými cíly a rozlišnými vazbami mezi nimi.

2.3.1.4 Výběr měřítek

Stanovené cíle je třeba měřit, aby manažeři i samotní zaměstnanci věděli, zda bylo stanovených cílů dosaženo či nikoliv. Měřítko se odvíjí od cílů a jsou v každém podniku jiná. Jeden cíl může mít jedno, ale i více měřítek. Nedoporučuje se však používat více než tři měřítko jednoho cíle. Při výběru vhodných měřítek by se měly zohledňovat náklady měření. Každé zvolené měřítko by mělo být popsáno a měl by být uveden způsob jeho výpočtu.

Kvantitativní (vyčíslitelná) měřítko lépe vypovídají o dosažených cílech. Ne vše však jde číselně měřit. Kvalitativní měřítko, kterým se v BSC nevyhne žádný podnik, je pro účel snadnější měřitelnosti vhodné převést na kvantitativní měřítko a to pomocí indexu, stanovené bodové stupnice či jiným způsobem. Pokud toto převedení není možné, je dobré kvalitativní měřítko vyjádřit obecně, aby mohly být nějakým způsobem vyhodnoceny a měřeny.

2.3.1.5 Určení cílových hodnot

Cílové hodnoty představují bod, kam se chce podnik dostat, čeho chce dosáhnout. Cílové hodnoty by měly být ctížádostivé a náročné, ale zároveň také dosažitelné. Horváth (2002) uvádí, že určení cílových hodnot lze provést pomocí simulace nebo prostřednictvím diskuse manažerů na jednom z workshopů protínajících celý proces zavádění BSC.

Pro finanční perspektivu jsou většinou cílové hodnoty vypočítány. Ostatním perspektivám je nutno tyto hodnoty určit. Při jejich určování by se však nemělo zapomínat na to, že stejně jako mají být vyváženy jednotlivé cíle BSC, měly by být vyvážené i cílové hodnoty jednotlivých cílů.

2.3.1.6 Stanovení strategických akcí

Do definování strategických akcí by se měli zapojit nejlépe všichni. Získávání nápadů, jak stanovených cílů dosáhnout se může dít pomocí workshopu. Manažeři účastníci se workshopu pomocí brainstormingu nadefinují základní nápady strategických akcí, ty následně připojí k jednotlivým strategickým cílům a sestaví „iniciační matici strategických akcí“.¹³ Tato matice je přehledem všech strategických akcí, které nemůžou být realizovány všechny

¹³ VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. 1. vyd. str. 91. ISBN 80-7259-005-7.

najednou, protože podnik nebude mít na jejich hromadnou aplikaci zdroje. Z toho důvodu je třeba určit, které akce jsou vysoce prioritní a měly by se provést co nejdříve, a které lze odložit a provést později. Vysušil (2004, str. 92) roztřídil strategické cíle do čtyř skupin:

- a) *akce s vysokou prioritou* – velký význam, malá náročnost na zdroje,
- b) *akce s menší prioritou* – velký význam, velká náročnost na zdroje,
- c) *akce druhořadého významu* – malý význam, malá náročnost na zdroje,
- d) *akce nevýznamné* – malý význam, velká náročnost na zdroje.

Po stanovení pořadí plnění akcí je zapotřebí každou akci časově naplánovat, stanovit ji termín zahájení a ukončení a určit zodpovědnou osobu za tuto akci.

2.3.2 Časový rámec implementace BSC

Z časového hlediska se doporučuje proces implementace BSC do podnikového řízení rozložit na období zhruba 16-ti týdnů. Tato doba dává dostatečný prostor na určení všech základních kroků a poskytuje architektovi implementace čas na to, aby mezi jednotlivými workshopy učinil dostatečnou pauzu na přemýšlení manažerů o struktuře BSC, aby mohli přijít s podnětnými myšlenkami. Zpočátku, asi prvních šest týdnů, závisí práce na BSC hlavně na architektovi BSC, následně se hlavní úloha přesouvá na manažery podniku, kteří svým aktivním přístupem formují jednotlivé strategické cíle, akce, měřítka a další potřebné aspekty.

3. Aplikační část

Zpracování aplikační části probíhalo na základě požadavku firmy, která chtěla navrhnout způsob implementace metody Balanced Scorecard do jejich podnikového řízení jako měřítko systému hodnocení výkonnosti podniku.

Na počátku aplikační části byla vypracovaná charakteristika firmy a popsán způsob hodnocení výkonnosti firmy v současné době. Následně byly společnosti navrženy postupové kroky implementace metody Balanced Scorecard, které začínají identifikací jednotlivých perspektivy BSC a vymezením jejich obsahu. Posléze se vypracoval návrh tvorby metody BSC v podmínkách ČD, a. s. podle postupu popisovaného v teoretické části této práce.

3.1 Charakteristika podniku

Návrh implementace metody Balanced Scorecard byl prováděn ve společnosti České dráhy, a. s., které jsou národním železničním dopravcem. Tato firma má mnoho svých specifíků, kterými se odlišuje od jiných podnikatelských subjektů. Jde o původně státní podnik, který se stal akciovou společností na základě zákona o drahách. Stoprocentním akcionářem této společnosti je stát, řídící firmu prostřednictvím řídícího výboru. Zjednodušená organizační struktura společnosti je přiložena v příloze č.1.

Další specifika tohoto podnikání vyplývají také z rozlišení zákazníků, jako zadavatelů (objednatelů) vlakových spojení a konečných uživatelů, jako subjektů, kteří objednané vlaky skutečně využívají. Příímými odběrateli služeb národního železničního podniku v osobní dopravě jsou kraje a stát zastoupený Ministerstvem dopravy ČR. Konečnými uživateli jsou pak občané ČR, kteří využívají dopravních služeb národního železničního dopravce.

Skupina České dráhy je tvořena mateřskou společností České dráhy, a. s. a pěti dceřinými společnostmi, z nichž každá se zaměřuje na jiný obor podnikání, a to tak, aby dohromady celá skupina České dráhy mohla poskytovat komplexní služby spojené s obsluhou dráhy, provozováním železniční nákladní a osobní dopravy a dále doplňkové a návazné činnosti, především v opravárenství, železničním výzkumu, zkušebnictví a telematice.

3.1.1 Historie podniku

Železniční doprava má na území dnešní České republiky bohatou historii a více než stošedesátiletou tradici. Ty nejdůležitější historické milníky této společnosti s ne vždy lehkým vývojem jsou uvedeny v tab. 3.1.

Tab. 3.1 Klíčová data v historii Českých drah

1828	první koněspřežná železnice v Evropě: České Budějovice – Linec
1839	první parostrojní železnice v Monarchii: Vídeň – Břeclav
1903	první normálně rozchodná elektrifikovaná trať
1918	vznik Československých státních drah (ČSD)
1991	na síti ČSD zahájen provoz vlaků evropské prestižní sítě EuroCity (EC)
1993	vznik Českých drah (ČD) po rozpadu ČSFR
1993	zahájení modernizace páteřních tratí – železničních koridorů
1994	zahájení dopravy kamionů po železnici ("RoLa") ČD: Lovosice – Drážďany
2003	vznik společnosti České dráhy, a. s.
2007	vznik samostatné dceřiné společnosti ČD Cargo, a. s. – jakožto největšího nákladního železničního dopravce

Zdroj: Vlastní zpracování dle Historie v datech. [online]. 2008 [cit 2010-01-30]. Dostupný z [www: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702>](http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702).

1. ledna 2003 se České dráhy jako státní organizace rozpadly na tři nástupnické organizace:

- *České dráhy, a. s.* – vznikly na základě zákona 77/2002 Sb. Hlavním předmětem činnosti je poskytování služeb v osobní a nákladní dopravě a zabezpečování provozuschopnosti železniční dopravní cesty. Postupně se z této společnosti stala mateřská společnost, která vyčleňuje jednotlivé činnosti dceřiným společnostem.
- *Správa železniční dopravní cesty* – státní organizace hospodařící s majetkem státu a poskytující železničním dopravcům přístup na dopravní cesty. Jejím úkolem je rovněž zabezpečování modernizace dopravní infrastruktury.
- *Drážní inspekce* – státní instituce, správní orgán rozhodující samostatně. Při vzniku mimořádných událostí zjišťuje jejich příčiny a okolnosti.

3.1.2 Dceřiné společnosti

Jak již bylo řečeno, skupina České dráhy je tvořená mateřskou společností ČD, a. s. a pěti dceřinými společnostmi. V následujícím textu je uvedeno krátké seznámení s hlavní náplní činností jednotlivých vyjmenovaných společností skupiny České dráhy.

- ★ *České dráhy, a. s.* – největší osobní železniční dopravce v ČR s dlouholetou tradicí. Objemem osobní přepravy se řadí mezi deset nejvýznamnějších železničních podniků v Evropské unii. Na základě objednávky krajů a států (zastoupen Ministerstvem dopravy) zajišťují obsluhu regionálních i celostátních drah.
- ★ *ČD Cargo, a. s.* – zajišťuje přepravu průmyslových a zemědělských komodit, surovin, paliv a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů, pronajímá nákladní vozy a poskytuje další přepravní služby v nákladní dopravě. Vzniklo v roce 2007.
- ★ *ČD – Telematika, a. s.* – poskytuje komplexní služby z oblasti telekomunikací a informatiky pro ČD, ale i pro významné telekomunikační operátory a společnosti.
- ★ *DPOV, a. s.* – provádí údržbu, opravy i modernizaci kolejových vozidel, nejen pro ČD, ale také pro železniční podniky ze zahraničí, především z Polska a Německa.
- ★ *Výzkumný Ústav Železniční, a. s.* – zkouší kolejová vozidla na Zkušebním centru ve Velimě a uděluje řadu akreditovaných zkoušek.
- ★ *Traťová strojní společnost, a. s.* – provozuje speciální traťové stroje a zařízení pro stavbu, obnovu a údržbu železničních tratí, včetně oprav a výroby náhradních dílů.

Tato práce bude na přání skupiny České dráhy, jako zadavatele diplomové práce, zaměřena na mateřskou společnost České dráhy, a. s., osobního železničního dopravce.

3.1.3 Předmět činnosti ČD, a. s.

Hlavním předmětem činnosti největšího osobního železničního dopravce, ČD, a. s. – mateřské společnosti je dle výroční zprávy provozování osobní železniční dopravy, provozování železniční dopravní cesty (jejíž majetek je v rukou státu a hospodaření s ním vykonává Správa železniční dopravní cesty, státní organizace) a další činnosti související

s provozováním dopravy a dopravní cesty. Další činnosti, které původně patřily Českým drahám, byly průběžně vyčleněny dceřiným společností.

3.2 Současný způsob měření a hodnocení výkonnosti podniku

Stejně jako v mnoha jiných českých podnicích je výkonnost podniku měřena a hodnocena především pomocí finančních ukazatelů. V celé skupině ČD je stanoveno 11 klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které se doporučují sledovat jak za celou skupinu, tak za jednotlivé dceřiné společnosti, neboť jejich vývoj má strategický význam pro hodnocení podniku. Hodnoty těchto ukazatelů se každý měsíc vypočítávají a sledují z hlediska jejich rozdílů oproti minulému období a z hlediska vypočítaných indexů, které vyjadřují poměr hodnoty ukazatele v daném měsíci, vydělený hodnotou téhož ukazatele v minulém měsíci.

Z těchto jedenácti ukazatelů je šest ukazatelů absolutních (výnosy, provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období, celková aktiva, CAPEX, odpisy), jejichž výše je zjišťována z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash-flow. Tyto tři zdroje finančních informací jsou přiloženy v příloze č. 2 – 4. Další čtyři ukazatele jsou poměrové (ROCE, celková zadluženost, hotovostní likvidita a obrat aktiv) a poslední ukazatel je absolutní a týká se průměrného počtu zaměstnanců, zjišťovaného z personální agendy.

Pro osobní dopravu je sledováno ještě dalších pět absolutních finančních ukazatelů – EBITDA, EBIT, EBT, tržby a úhrady ztrát ze závazku veřejné služby. Hodnoty jednotlivých ukazatelů budou vypočteny pomocí finanční analýzy v kapitole Finanční perspektiva.

Mimo finanční ukazatele sleduje osobní železniční doprava také dalších pět nefinančních ukazatelů a tři ukazatele týkající se řízení provozu. Hodnoty těchto ukazatelů jsou zjišťovány z podnikových materiálů, za pomoci použití techniky pozorování a na základě šetření interních pracovníků, jejichž postup firma nechce zveřejňovat. Svým obsahem by se tyto ukazatele mohly zařadit pod perspektivu interních procesů, neboť se všechny týkají provozování osobní železniční dopravy. Tab. 3.2 zobrazuje přehled těchto nefinančních ukazatelů a jejich výši v roce 2008 a 2007.

Tab. 3.2 Nefinanční ukazatele sledované mateřskou společností ČD, a. s.

Název ukazatele (měrná jednotka)	2008	2007	Rozdíl	Index
Počet přepravených cestujících (mil.)	175	182	-7	0,96
Přepravní výkon (mil. osobo-kilometrů)	6 759	6 855	-96	0,99
Dopravní výkon (mil. vlako-kilometrů)	120,9	117,5	3,4	1,03
Průměrná přepravní vzdálenost (km)	39	38	1	1,03
Obsazenost nabízené kapacity (%)	23	24	-1	0,96
Plnění jízdního řádu (%)	90,8	88,0	2,8	1,03
Délka obsluhovaných tratí (km)	9 430	9 487	-57	0,99
Vlaky sledované na síti SŽDC (tis.)	5 072	5 014	58	1,01

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2008 skupiny České dráhy

Z uvedeného výčtu klíčových ukazatelů společnosti je vidět, že dosavadní způsob měření a hodnocení výkonnosti podniku se zaměřuje z větší části pouze na finanční ukazatele a jejich porovnávání s údaji z minulých období. Kromě finančních ukazatelů se osobní dopravce zaměřuje také na výkonnostní ukazatele naturální.

Protože si však ČD, a. s. uvědomuje, že sledování pouze finančních a naturálních ukazatelů je v dnešní době nedostačující, rozhodla se zavést systém komplexního hodnocení výkonnosti podniku a vybrala si metodu Balanced Scorecard, která se pomocí čtyř vyvážených perspektiv snaží objektivně hodnotit výkonnost podniku z finančního i nefinančního pohledu a pomáhá k lepšímu naplňování podnikové strategie a firemní vize.

3.3 Navržení postupových kroků implementace BSC v ČD, a. s.

Aby mohla být metoda BSC implementována do podnikového řízení, musí být nejprve rozpoznány jednotlivé perspektivy BSC v podniku a vymezen jejich obsah. Každá perspektiva je vztahována k podnikové vizi a její obsah je vymezen na základě podnikových materiálů, konzultací s konzultantem podniku, za pomoci finanční analýzy, dotazníkových šetření a s použitím vlastní logiky. Na základě poznání těchto oblastí bude vytvořen návrh tvorby metody BSC v podmínkách ČD, a. s., ve kterém se vyjasní podniková strategie, vymezí se strategické cíle, definují se vazby mezi těmito cíli, určí se měřítko a cílové hodnoty pro každý strategický cíl a nadefinují se strategické akce přispívající k dosažení cílů.

3.3.1 Identifikace jednotlivých perspektiv BSC

Prvním krokem k úspěšnému přechodu k novému způsobu měření výkonnosti pomocí metody Balanced Scorecard, je vymezení jednotlivých perspektiv této metody v podmínkách daného podniku. Jde o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Jejich vymezení je zapotřebí k tomu, aby si podnik sám uvědomil, že i v jeho podmínkách tyto čtyři perspektivy existují, co je jejich obsahem, v čem je v jednotlivých perspektivách dobrý, v čem ne a čeho by chtěl dosáhnout. Nejprve je však nutné vymezit vizi společnosti, ke které by měly být jednotlivé perspektivy BSC vztahovány a měly by se snažit jí dosáhnout.

3.3.1.1 Vize společnosti

Základní poslání ČD, a. s. vyplývá z jejich závazku k ČR jako státu. Ve výroční zprávě skupiny České dráhy je uvedeno, že: *„České dráhy jsou národním železničním dopravcem, který zajišťuje dopravní potřeby státu a dopravní obslužnost území krajů a uspokojuje přepravní potřeby cestující veřejnosti. Podnikání ČD přispívá k naplňování vlivů dopravy na životní prostředí v zájmu trvale udržitelného rozvoje.“*

Vize, nebo též hlavní cíl ČD, a. s. je ve výroční zprávě skupiny České dráhy formulován následovně: *„Chceme být železničním dopravcem první volby pro cestující zákazníky i objednatele.“* Tohoto cíle chtějí ČD, a. s. dosahovat orientací na zákazníky, obnovou vozového parku, nádražních budov, zaváděním moderních technologií při prodeji jízdenek nebo snižováním provozních jednotkových nákladů.

3.3.1.2 Finanční perspektiva

Finanční cíle podniku se odvíjejí od fáze životního cyklu, ve kterém se daný podnik nachází. ČD, a. s. jsou ve fázi udržení, kdy se snaží přitahovat investice s rychlou dobou návratnosti a samy investují a vylepšují své procesy. Firma vynakládá investice především na zkvalitnění cestování pro zákazníky, jde o investice na nákup a modernizaci železničních kolejových vozidel, zpříjemnění cestování obnovou nádražních hal a další investice.

Finanční cíle v této životní fázi podniku jsou orientovány na ziskovost a maximalizaci příjmů. Finančním cílem ČD, a. s. je maximální zisk a růst obrátu. ČD, a. s. se tohoto cíle

snaží dosáhnout zejména pomocí spokojených zákazníků, kteří se rádi vracejí a využívají jejich služeb opakovaně, čímž jim zvyšují zisk. Dále se snaží snižovat své náklady, vylepšuje své prodejní kanály (nabídka nákupu jízdenek přes internet a z automatu) a usiluje o co nejefektivnější vyjednávání s kraji, prodlužování smluv a získávání úhrady ztráty ze závazku veřejné služby v co možná nejvyšší výši a na co nejdelší období.

A) Finanční analýza

Za účelem zhodnocení finanční situace ČD, a. s. byly vybrány základní ukazatele finanční analýzy, jejichž hodnoty byly vypočítány a slovně stručně okomentovány. Hodnoty sledovaných absolutních ukazatelů, které mají pro firmu ČD, a. s. strategický význam, jsou zobrazeny v tab. 3.3. Tyto ukazatele se nepočítají, ale zjišťují se z účetních výkazů. Hodnoty poměrových ukazatelů (rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity) zobrazují následující tabulky, viz tab. 3.4 – 3.8. Výpočty poměrových ukazatelů za rok 2006, 2007 a 2008 jsou zachyceny v příloze č. 5.

Tab. 3.3 Absolutní ukazatele

Název ukazatele	2008	2007	2006
Výnosy (mil. Kč)	41 178	48 626	48 051
Provozní VH (mil. Kč)	-6 400	159	-682
VH za účetní období (mil. Kč)	1 611	59	-449
Celková aktiva (mil. Kč)	56 412	56 726	52 980
CAPEX (mil. Kč)	5 105	6 205	5 255
Odpisy (mil. Kč)	2 235	2 710	2 544
EBITDA (mil. Kč)	4 111	3 017	2 218
EBIT (mil. Kč)	1 876	306	-326
EBT (mil. Kč)	1 612	61	-449
Tržby (mil. Kč)	18 851	38 297	38 577
Úhrady ze závazku veřejné služby (mil. Kč)	8 904	8 161	7 097
Počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané (počet osob)	34 685	53 549	58 813

Zdroj: Vlastní zpracování

U výnosů je žádoucí růst. V případě ČD, a. s. došlo v roce 2007 k mírnému růstu výnosů, avšak v roce 2008 výnosy klesly, především díky značnému poklesu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, který byl zapříčiněn prodejem části majetku státní organizaci SŽDC a převodem majetku na nově vzniklou dceřinou společnost ČD Cargo, a. s.

Provozní VH i VH za účetní období by měl růst, což se v roce 2007 podařilo u obou ukazatelů. V roce 2008 však provozní VH prudce poklesl, i přes pokles provozních nákladů. Snížení zmiňovaných tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, snížilo také provozní VH.

Celková aktiva kulminovala kolem zhruba stejné hodnoty. V roce 2007 mírně vzrostly, v roce 2008 se velice mírně snížily. Vývoj investičních výdajů a odpisů je podobný. Oba tyto ukazatelů v roce 2007 rostou, v roce 2008 se jejich hodnota opět snižuje. Velikost investičních výdajů se nemusí každoročně horentně zvyšovat, protože každou investici je zapotřebí zaplatit. Růst těchto výdajů by však měl být mírný, protože mírný růst je znamením stále připravenosti firem investovat do nových technologií a majetku.

Počet zaměstnanců se v ČD, a. s. snižuje s ohledem na snižování nákladů, ale také v důsledku vyčleňování jednotlivých činností, a tím i zaměstnanců do dceřiných společností.

Ukazatele EBITDA, EBIT a EBT mají podobný vývoj. U všech těchto ukazatelů se vyžaduje vzestupný trend v časovém srovnání. U všech tří ukazatelů je tento požadavek splněn, ačkoliv hodnota těchto ukazatelů není vždy kladná.

Úhrady ze závazku veřejné služby představuje peníze od krajů na objednané spoje, na které ČD, a. s. doloží náklady a dopočte odpovídající částku zisku a tuto částku žádá po kraji uhradit. Úhrady těchto ztrát od krajů a ze státního rozpočtu činí dvě třetiny příjmů ČD, a. s. Ve sledovaném období se podniku daří tyto úhrady zvyšovat díky stále lepšímu vyjednávání mezi společností a kraji a vzniku dlouhodobých smluv, v čemž by měla pokračovat.

Tab. 3.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2008	2007	2006
Rentabilita aktiv (ROA)	3,33 %	0,54 %	-0,62 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3,81 %	0,14 %	-1,23 %
- <i>rentabilita tržeb</i> (zisková marže)	0,09	0,002	-0,01
- <i>obrat aktiv</i>	0,33	0,68	0,73
- <i>finanční páka</i>	1,33	1,37	1,45
Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	3,88 %	0,65 %	-0,76 %
Rentabilita tržeb (ROS)	8,55 %	0,15 %	-1,16 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability by měly růst. Tento požadavek ve společnosti ČD, a. s. splňují všechny výše vypočtené ukazatele rentability. U ukazatele ROE je proveden ještě podrobnější rozbor. Zisková marže se zvyšuje, takže každým rokem 1 Kč tržeb přispívá více na tvorbu zisku. Obrat aktiv má negativní charakter neboť jeho hodnota by měla růst. Aktiva tedy stále méně přispívají na tvorbu tržeb, je zapotřebí jejich obnova. Finanční páka se snižuje, což zpomaluje růst ukazatele rentability vlastního kapitálu.

Ukazatel ROCE měřící návratnost celkový investic a informující uživatele o výnosnosti dlouhodobých zdrojů má pro ČD, a. s. strategický význam. Hodnota tohoto ukazatele zaznamenává během sledovaného období růst, v čemž by měla firma pokračovat.

Tab. 3.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2007	2006
Relativní vázanost stálých aktiv	2,99	1,48	1,37
Obrat aktiv	33,42 %	67,51 %	72,81 %
Doba obratu zásob	26,79 dnů	13,37 dnů	17,31 dnů
Doba inkasa pohledávek	40,29 dnů	29,86 dnů	49,74 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování

Relativní vázanost stálých aktiv udává využití stálých aktiv při dosahování tržeb. Vyžaduje se co nejmenší hodnota (fixní majetek dosahuje co nejvyšších tržeb bez nových finančních zdrojů). ČD, a. s. má hodnotu tohoto ukazatele sice malou, ale zvyšující se, což by

měla změnit. Obrat aktiv se snižuje, takže se prodlužuje doba, za kterou se navrátí investované prostředky do aktiv, což není příznivý vývoj. Doba obratu zásob i inkasa pohledávek se nejprve snížila, což je pozitivní trend, v roce 2008 však opět vzrostla. Firma má tak peněžní prostředky déle vázány v zásobách a pohledávkách, a tím se zhoršuje její likvidita a schopnost splácet včas své závazky, neboť jí může chybět finanční hotovost.

Tab. 3.6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2008	2007	2006
Celková zadluženost	24,50	26,67	30,76
Zadluženost vlastního kapitálu	32,65 %	36,62 %	44,72 %
Úrokové krytí	7,10	1,25	-2,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti udává míru krytí majetku cizími zdroji. Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je také finanční riziko. V případě ČD, a. s. je hodnota tohoto ukazatele pod doporučovaných 60% a navíc se snižuje, což je dobře. Do 150% je vývoj zadluženosti vlastního kapitálu brán jako pozitivní vývoj. ČD, a. s. je v tomto ohledu velmi dobrá firma a pro akcionáře výhodná, neboť se snaží své aktivity financovat především z vlastních zdrojů. Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, kolikrát je zisk vyšší než úroky firmy. Doporučuje se, aby úroky byly třikrát kryty ziskem. ČD, a. s. se toto doporučení ne vždy daří plnit. Díky rostoucí tendenci zisku však v roce 2008 byly úroky kryty ziskem dokonce 7x.

Tab. 3.7 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2008	2007	2006
Běžná likvidita	1,16	0,62	1,04
Pohotová likvidita	0,96	0,46	0,83
Okamžitá (hotovostní) likvidita	0,65	0,08	0,23
Doba úhrady krátkodobých závazků	131,10 dnů	78,88 dnů	82,93 dnů
Podíl ČPK na oběžných aktivech	2,46 %	-71,02 %	-6,71 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Likvidita obecně vypovídá o schopnosti podniku hradit své závazky. Pro běžnou likviditu se doporučuje hodnota vyšší než 1,5, pro pohotovou je to pak hodnota 1 – 1,5 a

pro okamžitou likviditu se pro ČR uvádí hodnota alespoň 0,6. Kromě hotovostní likvidity v roce 2008 ČD, a. s. tato doporučení nesplňuje, což je do jisté míry způsobeno kolísavostí doby obratu zásob i pohledávek, ale také snižující se tendenci tržeb, které jsou zapříčiněny vyčleňováním činností do nově vzniklých dceřiných společností. Je tak ohrožena schopnost firmy hradit své splatné závazky, což se projevuje prodlužováním doby splatnosti závazků, která v roce 2008 činila až 131 dnů. Podíl ČPK na oběžných aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu firmy. Doporučována je hodnota 30 – 50 %. ČD, a. s. tuto hodnotu nesplňuje ani v jednom roce, podle tohoto ukazatele je tedy finančně nestabilní.

Tab. 3.8 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity	2008	2007	2006
Produktivita práce z tržeb	543,5	715,2	655,8
Produktivita práce ze zisku	46,4	1,1	-7,6

Zdroj: Vlastní zpracování

V průběhu let se produktivita práce především ze zisku zvyšuje díky rostoucímu zisku a snižování počtu zaměstnanců převodem na nově vzniklé dceřiné společnosti. Její výše je však malá. Firma by se měla snažit o zvýšení produktivity růstem zisku i tržeb.

Pro získání celkového přehledu o finanční situaci ve firmě, byl nakonec ještě vypočítán Kralickův Quicktest, který hodnotí finanční stabilitu podniku, jeho výnosnost a celkovou bonitní situaci. ČD, a. s. v tomto testu obstály dobře. Finanční stabilita podniku je velmi dobrá, výnosnost není ani dobrá ani špatná a celková bonitní situace je hodnocena jako velmi dobrá. Výpočet Kralicekova Quicktestu je uveden v příloze č. 6.

3.3.1.3 Zákaznická perspektiva

ČD, a. s. v zákaznické perspektivě považují za nejdůležitější kritérium úspěchu spokojenost zákazníků, protože jedině spokojený zákazník se rád vrací, je firmě věrný a přináší ji zisk. Pakliže zákazník není spokojený, přechází ke konkurenci. Pro ČD, a. s. je nejdůležitější spokojený zákazník, pomocí kterého chce firma dosahovat vysokých zisků.

Nutno specifikovat, kdo je vlastně zákazníkem ČD, a. s. Posláním této firmy jako národního železničního podniku je především zajišťovat dopravní potřeby státu, hlavními

objednateli dopravních spojů jsou však kraje a konečné zákaznicky představují cestující, kteří vlaky skutečně cestují. Který z těchto subjektů by měly ČD, a. s. považovat za své zákaznicky?

Podle příjmů by se zdálo, že zákaznicky, na které by se měla firma především zaměřit, jsou kraje. Příjmy od krajů ve formě úhrady ztráty ze závazků veřejné služby tvoří dvě třetiny příjmů ČD, a. s., zatímco příjmy od cestující veřejnosti tvoří jen jednu třetinu příjmů. Výše úhrad ztrát od krajů se však odvíjí od počtu objednaných spojů jednotlivými kraji a vlaky kraje objednávají na základě žádostí svých občanů, kteří mají právo se k provozování železnice a k jednotlivým spojům vyjádřit na svých městských, a obecních úřadech. Krajské objednávky vlaků u ČD, a. s. tak svými připomínkami ovlivňují samotní cestující. Z toho důvodu je hlavním zákazníkem, o jehož spokojenost by se mělo usilovat, cestující veřejnost.

A) Segmentace trhu

Segmentace trhu v případě ČD, a. s. není jednoduchou záležitostí. Cestující veřejnost lze rozdělit do několika následujících skupin:

- *studenti SŠ a VŠ* – dojíždějící každý všední den,
- *studenti SŠ a VŠ bydlící na kolejích* – dojíždějící na víkend domů,
- *pracující dospělí na nižších úrovních* – dojíždějící každý všední den,
- *pracující dospělí na vyšších pozicích* – cestující hodně, většinou autem, flexibilní,
- *rodiny s dětmi* – jezdící na výlety, k babičce, atd. většinou o víkendech a prázdninách,
- *firmy* – vysílající nepravidelně zaměstnance na služební cesty, školení, apod.,
- *aktivní důchodci* – jezdící často krátké i dlouhé tratě,
- *pasivní důchodci* – jezdící málo nebo vůbec.

Z těchto skupin jsou pro ČD, a. s. klíčoví především cestující dojíždějící pravidelně, kteří zajišťují vytíženost a obsazenost některých spojů. Zaměřují se tedy hlavně na studenty dojíždějící denně a pracující na nižších i vyšších úrovních dojíždějící denně. Těmto skupinám nabízí zvýhodněné dlouhodobé jízdenky, v případě studentů je to studentské jízdné.

Na druhou stranu ČD, a. s. vypravuje vlaky vyšší kvality především proto, aby přilákala také pracující na vyšších pozicích, obchodní cestující a lidi na služební cestě rozhodující se podle rychlosti a komfortu. Tyto vlaky se na dálkových trasách svou rychlostí vyrovnají autu, poskytují příjemný komfort, ale navíc nabízejí i využití času přepravy. Během cesty vlakem se cestující nemusí soustředit na řízení, ale může pracovat, nebo odpočívat.

Hlavní skupinu pro ČD, a. s. nepředstavují rodiny s dětmi a důchodci. I přesto pro ně nabízí zvýhodněné jízdenky, jako je například jízdenka SONE, SONE+, důchodcovské jízdné, pořádá akce přehlídek vlaků nebo vydává dětský časopis.

B) Hybné síly zákaznické perspektivy

Při výběru dopravního prostředku se každý rozhoduje podle jiných faktorů, nejčastější kritéria volby způsobu cestování je cena, čas (rychlost) a kvalita (komfort). Na tyto tři hybné síly by se měla firma při nabízení služeb zákazníkům zaměřit.

Co se týče ceny, ČD, a. s. svým zákazníkům nabízí celou škálu různě cenově výhodných jízdenek od jednoduchých, přes zvýhodněné zpáteční a dlouhodobé traťové jízdenky až po speciální nabídky k získání slev, například pomocí In-karty. Studenti mohou využívat studentské jízdné, které je dopláceno státem a kraji a to až do výše jejich plné ceny. Důchodcům je nabízeno důchodcovské jízdné. Pro zdravotně postižené (držitele průkazky ZTP, případně ZTP/P) je připravena sleva jízdného ve výši 75 – 100% z ceny jízdenky. Pro náhodné cestující turisty či skupiny cestujících nabízí ČD, a. s. například skupinové jízdenky, jízdenky SONE, e-Liška, RegioNet, kilometrickou banku a další.

V oblasti rychlé přepravy ČD, a. s. nasadila nové rychlovlaky, které nejen na dálkové trati mezi Ostravou a Prahou zajišťují rychlou a kvalitní dopravu. V příměstské hromadné dopravě se pak snaží konkurovat především v Praze, kde jsou naplánovány pravidelné denní linky vlaků v maximálně půlhodinovém taktu především ve špičce jezdící Prahou a okolím.

Pro zvyšování kvality cestování zajišťuje firma nové moderní soupravy, které slouží nejen k dálkové dopravě jako rychlovlaky, ale také k běžnému cestování v rámci regionu. Dále ČD, a. s. zkvalitňuje železniční dopravu modernizací nádraží i nástupištních ploch.

C) Zjišťování spokojenosti zákazníků

Nejdůležitější pro ČD, a. s. je zákazník a jeho názor. Pro zjištění spokojenosti zákazníků se službami ČD, a. s. byl sestaven dotazník. Dotazník je přiložen v příloze č. 7.

Cílem dotazníku bylo zjistit, podle čeho si zákazník vybírá dopravní prostředek při cestování, zda převažují pravidelní cestující či cestující využívající služeb ČD, a. s. nahodile, které vlaky cestující nejčastěji používají, zda si je cíleně vybírají a jak by hodnotili

jejich kvalitu. Dále se zjišťovala vzdálenost při cestování, používané druhy jízdenek, jejich cena a názory na zpoždění. Cestujícím byl dán prostor i pro vyjádření svých návrhů na zlepšení služeb. Z klasifikačních důvodů byl zjišťován také věk a povolání dotázaných.

Samotné dotazování probíhalo osobním rozhovorem. Spokojenost cestujících byla zjišťována na nádražích a nádražních perónech ve velkých městech i na malých vesničkách, aby byly zahrnuty různé skupiny cestujících. Z tohoto důvodu probíhalo dotazování také v některých druzích vlakových spojů přímo během cestování.

Dotazování cestujících bylo prováděno po dobu jednoho týdne, každý den v jinou hodinu aby mohlo být do dotazování zahrnuto co největší spektrum cestujících. Celkem bylo provedeno 100 dotazníkových šetření. Ne všichni cestující měli zájem se na tomto průzkumu podílet, proto se průzkum prováděl pouze s těmi cestujícími, kteří o něj projevíli zájem.

D) Vyhodnocení zjištěných výsledků

Pro vyhodnocení zjištěných údajů byly odpovědi jednotlivých otázek sečteny a zjištěny absolutní četnosti každé z odpovědí. Z důvodu snadnější interpretace byly pro jednotlivé odpovědi zjištěny rovněž relativní četnosti, které se vypočítají podle vzorce:¹⁴

$$\boxed{\text{relativní četnost} = \frac{f_i}{N}} \quad (2.1)$$

kde: f_i = počet výskytů jednotlivých odpovědí (absolutní četnost)

N = celkový počet odpovědí

Absolutní a relativní četnosti odpovědí na jednotlivé otázky byly zpracovány do tabulek a jsou součástí přílohy č. 8. Návrhy cestujících na zlepšení provozu a zajištění jejich větší spokojenosti se službami ČD, a. s. jsou rovněž přiloženy v příloze č. 8.

Dotazováním bylo zjištěno, že při cestování se lidé nejčastěji rozhodují podle ceny (49%) a nebo podle rychlosti (28%). Mezi cestujícími převažují pravidelně dojíždějící (72%), z nichž si přes 30% vybírá, čím pojedou. Nejčastěji jsou používány osobní vlaky starších

¹⁴ TURČAN, M.; HRADECKÝ, P.; MADRYOVÁ, A.; HARBICHOVÁ, I. a HOLČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2002. str. 4. ISBN 80-248-0131-0.

souprav (38%), hned za nimi to jsou rychlovlaky EC, IC, které jsou hodnoceny nejvíce jako spíše kvalitní. Hodně cestujících je však hodnotilo jako nekvalitní díky tomu, že vlaky jezdí přeplněné a musí v nich stát. Klasické rychlíky jsou rovněž hodnoceny jako spíše kvalitní, nové soupravy City Elefant a Regionova pak považují cestující nejvíce za velmi kvalitní a staré soupravy osobních vlaků jsou dle nich spíše nekvalitní.

Převažují cestující jezdící delší trasy, nejčastěji však cestující jezdí trasu do 50 km (35%). Používání jednoduchých a dlouhodobých jízdenek je téměř půl na půl, akční nabídky cestující využívají, avšak v dotazování nebyl nikdo, kdo by využíval především tyto jízdenky. Ceny jízdného jsou hodnoceny jako průměrné, zpoždění jsou naopak podle cestujících častá, v jejich délce se však neshodují. 39% je považuje za krátká a 35% za dlouhá.

Námětů, co na železnici změnit měli cestující dostatek. Nejčastěji se objevovaly názory na zlepšení kvality WC ve vlacích. Dále cestujícím vadí častá nenávaznost spojů, především u rychlíků, kdy přípoj ujíždějí o pár minut. Objevovaly se žádosti o přidání vagonu k vlakům EC, IC (což z technických důvodů není vždy možné) a lepší prostředí nádraží. V dotazování převažovali lidé ve věku 21 – 30 let (32%) a pracující dělníci a podřízení (32%).

3.3.1.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Tato perspektiva má za úkol najít kritické interní procesy a nalézt nové způsoby jak lépe a ještě efektivněji dosáhnout požadovaných cílů s ohledem na čas, kvalitu a náklady těchto procesů. Přičemž proces je chápán jako řetězec na sebe navazujících činností.

Interní procesy ČD, a. s. se stejně jako v řadě jiných firem dají rozdělit do tří kategorií, které se souhrnně nazývají inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Každá z těchto skupin procesů v sobě zahrnuje konkrétní procesy, které se opakují každodenně několikrát nebo méně často, dle potřeby. Dohromady všechny tyto procesy tvoří hodnotový řetězec, na jehož počátku stojí požadavek na zjištění potřeby zákazníka a na konci dochází k uspokojení těchto zjištěných zákaznických potřeb.

A) Inovační proces

Většina inovačních procesů začíná průzkumem trhu za účelem poznání potřeb zákazníků. Ani u ČD, a. s. tomu není jinak. Průzkum trhu mezi cestujícími, při kterém zjišťují

potřeby a spokojenost svých zákazníků, ČD, a. s. provádí minimálně jedenkrát ročně a dále v rámci zpracovávání bakalářských a diplomových prací, které ČD, a. s. každoročně vypisuje pro studenty vysokých škol různých oborů. Také v rámci této diplomové práce bylo v zákaznické perspektivě provedeno dotazování za účelem zjištění spokojenosti cestujících se službami ČD, a. s. a nalezení nových návrhů a připomínek ke zlepšení poskytovaných služeb.

Na základě poznání současných potřeb se snaží ČD, a. s. nabízet nové způsoby a možnosti využitelné při cestování. V současné době se jedná především o zavádění automatů na jízdenky a nabídku elektronické koupě jízdenek. Dále jde o zkvalitňování cestování modernizací nádražních hal a nákupem nových kolejových vozidel. Všechny zaváděné postupy a procesy společnost dělá vždy s ohledem na životní prostředí a snaží se provozováním železnice snižovat dopady na životní prostředí.

B) Provozní proces

Provozní procesy se opakují několikrát denně po celý rok. Jejich náplní je každodenní přepravování cestujících, poskytování doprovodných služeb a zajištění potřebných osob k provozování osobní železniční dopravy. Začínají prodejem jízdenek, poskytováním informací, pokračují přes vypravování jednotlivých vlakových spojů, odbavování cestujících, zavazadlovou přepravu až po ukončení jízdy vlaku v cílové stanici jeho zkontrolování, v některých stanicích také jeho vyčištění nebo předání další směně.

Obsahem těchto procesů je především naplánování směn potřebných osob na určených nádražích (zaměstnanci jsou na nádražích rozmisťováni podle velikosti nádraží, množství cestujících z tohoto nádraží a na toto nádraží a podle potřeby s ohledem na náklady). Názvy profesí pracovníků ČD, a. s. a jejich náplň je uvedena v kapitole Perspektiva učení se a růstu.

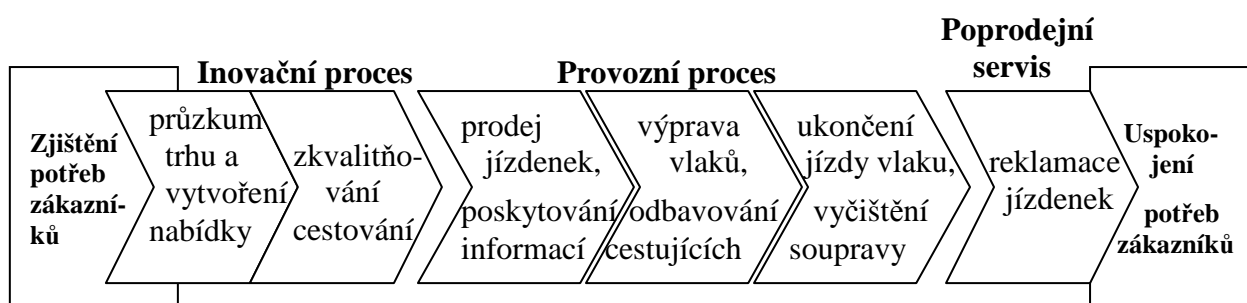
Všechny procesy provozního procesu se neustále opakují, a tak mohou být průběžně vylepšovány, čímž může docházet k lepšímu uspokojování potřeb cestujících a zvyšování jejich spokojenosti, což se projeví jejich požadavky na kraji, větší krajskou objednávkou vlakových spojů, a tím také větší úhradou ztráty ze závazku veřejné služby od kraje.

C) Poprodejní servis

Tento servis běžně zahrnuje záruční i pozáruční opravy, zpracování plateb (především elektronických), fakturaci služeb nebo například reklamace a příjem vrácených a nefunkčních produktů. V případě ČD, a. s. k poprodejnímu servisu lze zařadit reklamaci jízdenek v případě odůvodněné nespokojenosti cestujících. ČD, a. s. v této oblasti jedná podle Smluvních přepravních podmínek, které jasně určují kdy je reklamace cestujícího uznána.

Všechny tyto procesy rozčleněné do tří základních skupin procesů by měly vést k jednomu hlavnímu cíli – k uspokojení potřeb zákazníka, tedy k bezpečnému, rychlému, cenově výhodnému a kvalitnímu přepravení cestujících osob, které jsou pro firmu zdrojem příjmů. Výše uvedené procesy se přehledně dají zobrazit pomocí schématu, viz obr. 3.1.

Obr. 3.1 Schéma procesu společnosti ČD, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.1.5 Perspektiva učení se a růstu

V dnešní době je mnoho informací a dat, které mohou správně využít jen lidé na základě svých znalostí a dovedností, jež by se měl každý podnik snažit rozvíjet pomocí rekvalifikace svých zaměstnanců, ale také správnou motivací k výkonům a poskytnutím kvalitního informačního systému, který by zaměstnanci k jeho práci zajišťoval potřebné informace. Podnik by měl investovat do rozvoje svých lidí, informačního systému a procedur.

Základem úspěchu je spokojený zaměstnanec. Pakliže se zaměstnanec cítí ve firmě být důležitý, je správně motivován a má vždy k dispozici potřebné informace díky kvalitnímu informačnímu systému i dobrým vztahů na pracovišti, je spokojený. Spokojený zaměstnanec je produktivní a loajální k firmě neboť nemá důvod odcházet z práce, která ho baví a je s ní

spokojený. Takový zaměstnanec přináší firmě nejlepší výsledky. Navíc nepsané pravidlo říká, že spokojený zaměstnanec přináší i spokojené zákazníky.

A) Struktura zaměstnanců ČD, a. s.

Společnost ČD, a. s. čítá v současné době zhruba 28 000 zaměstnanců, z toho zhruba 1 500 je ve vedení společnosti. Průměrný věk zaměstnanců je 45 let. Většina zaměstnanců pracuje přímo v provozu, čili se osobně podílí na provozu železniční dopravy. Pracovníci provozu přicházejí denně do styku se zákazníkem a značnou mírou ovlivňují jeho spokojenost. Skupiny profesí zaměstnanců ČD, a. s. a náplň jejich činnosti je níže uvedena.

- *Pracovníci osobních a mezinárodních pokladen* – prodávají jízdní doklady, vyřizují případné reklamace, vydávají zpožděny a rovněž poskytují informace cestujícím.
- *Pracovníci informačních center* – poskytují zákazníkům informace, zjišťují spoje, atd.
- *Pracovníci obsluhy vlaků* (vlakvedoucí, průvodčí, vedoucí stevardi SC Pendolino, stevardi SC Pendolino, strojvedoucí) – zajišťují odbavení a přepravení cestujících z jednoho místa na jiné, poskytují informace a zajišťují prodej jízdenek ve vlaku.
- *Obsluha operátora dráhy* (přednosta stanice, výpravčí, staniční dozorce, tranziter, skladník přepravy a další) – tito zaměstnanci pracují pro ČD, a. s., ale vykonávají činnosti spojené s provozováním dopravní cesty patřící SŽDC. Starají se o výpravu vlaků, naložení a vyložení přepravovaných zavazadel a o provoz dopravní cesty.

Své budoucí zaměstnance si ČD, a. s. připravuje spoluprací především se středními, ale i vysokými školami. V poslední době (zhruba od roku 1989) však společnost ČD, a. s. přijímá velmi málo zaměstnanců, spíše se snaží udržet si stávající kvalitní pracovníky, bohužel také propouští, případně převádí některé pracovníky z mateřské společnosti do nově vzniklých dceřiných společností, pro které je zapotřebí zajistit schopné zaměstnance.

B) Informační systém

Důležitou součástí cestování je poskytování informací o cestování. Dříve byla každá pokladna a každý průvodčí vybaven jízdním řádem knižní podoby. I na železnici však dorazily informační technologie a rozmohlo se šíření informací přes internet a po síti.

Z toho důvodu byl vyvinout informační systém pro cestující, ve kterém zaměstnanci naleznou veškeré potřebné informace pro cestující. Mohou tak zákazníci ČD, a. s. informovat o spojích, počtu přestupů, vzdálenosti, době cestování, o zpoždění, o ceně, typu vlaku, který v danou dobu pojede a o mnoha dalších užitečných informacích.

Aby bylo možno tento systém využívat, vybavily postupně ČD, a. s. všechny pokladny a nutná pracoviště na všech nádražích počítačovou technikou, a pracovníkům obsluhy vlaků obstarala malou počítačovou technikou, díky níž mohou průvodčí, vlakvedoucí a stevardi nejen využívat potřebných informací, ale také tisknout jízdenky přímo ve vlaku.

C) Školení

Protože nejen tyto změny znamenají také nutnost naučit se s nimi pracovat, pořádá ČD, a. s. pro své zaměstnance každoročně pravidelná školení, jejichž obsah je různý podle současné situace na dráze. V zásadě probíhají školení na zvyšování kvalifikace, které je v zájmu každého zaměstnance a proškolení z důvodu prohlubování kvalifikace zaměstnance, které je povinné pro pracovníky provozních profesí, pro ostatní zaměstnance není závazné. Dobrým příkladem těchto školení byly kurzy, které museli podstoupit zaměstnanci, kterých se to týkalo, v době elektronizace výdeje jízdních dokladů a zavádění informačního systému. Dalším příkladem mohou být školení pro strojvedoucí, kteří se při modernizaci kolejových vozidel musí naučit nová kolejová vozidla ovládat.

D) Systém odměňování

Zaměstnanci provozu železniční osobní dopravy jsou odměňováni tarifní mzdou, která se skládá z tarifu a výkonnostní odměny ve výši 5% z tarifu. Výkonnostní odměna je zaměstnanci přiznána při splnění podmínek stanovených kolektivní smlouvou. Další složkou mzdy jsou příplatky za práci přesčas, o víkendech a svátcích za nestandardní pracovní dobu a za ztížené pracovní prostředí.

Zaměstnanci ČD, a. s. mají možnost využívat zaměstnanecké výhody, které jim společnost poskytuje ve formě režijního (zaměstnaneckého) jízdného, které mohou využívat i manželé/manželky zaměstnance a jeho děti do 15 let věku, případně až do 26, pokud studují. Další zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravování ve formě stravného, které se

započítává do mzdy a v neposlední řadě také ochranné pomůcky a pracovní oblečení, které zaměstnancům s nárokem na stejnokroj (uniformu) společnost poskytuje zdarma.

E) Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, spokojenost zaměstnanců je nejdůležitějším kritériem perspektivy učení se a růstu. Ke zjištění současné spokojenosti zaměstnanců nejen se svou prací bylo opět použito dotazníkového šetření. Spokojenost zaměstnanců byla již dříve zjišťována v rámci diplomových a bakalářských prací. Firma však na tato šetření nechtěla navazovat a raději žádala nové dotazování pomocí nového dotazníku, který je součástí této práce a je přiložen v příloze č. 9.

Cílem dotazníku bylo zjistit strukturu zaměstnanců podle doby zaměstnání u ČD, a. s. a dobu, po jakou chtějí u této společnosti ještě zůstat. Dále se zkoumala spokojenost zaměstnanců s jejich prací, povědomí o vizi společnosti, názor na školení a kurzy, hodnocení informačního systému pro cestující, spokojenost se systémem odměňování a možnost vyjádřit své názory. Byl rovněž zjišťován věk, vzdělání a pohlaví dotazovaných zaměstnanců.

Do dotazování byli zařazeni pracovníci provozu, kteří jsou nejbližší zákazníkovi. Struktura profesí těchto zaměstnanců nebyla striktně vybírána, ale byla snaha do průzkumu zařadit všechny profese provozu. Názvy těchto profesí již byly dříve vyjmenovány.

Šetření probíhalo dvěma formami. Část dotazníků byla umístěna do kanceláře komanda vlakových čet, kde se objevují zaměstnanci téměř z celé ČR. Zde byly dotazníky zaměstnancům při jejich příchodu dány k vyplnění a při jejich odchodu byly po nich požadovány komandem vlakových čet. Druhou formou bylo osobní dotazování, které probíhalo během cestování vlaky, na nádražních perónech i v nádražních halách ve větších i menších obsazených vlakových stanicích. Dotazování probíhalo po dobu jednoho týdne v různou denní dobu. Celkem bylo vyplněno 80 dotazníků. Nikdo nebyl k výzkumu nucen.

F) Vyhodnocení zjištěných výsledků

Pro vyhodnocení zjištěných údajů byly odpovědi jednotlivých otázek stejně jako u zákaznického dotazníku sečteny a zjištěny absolutní a relativní četnosti každé z odpovědí.

Absolutní a relativní četnosti odpovědí na jednotlivé otázky zaměstnaneckého dotazníku byly rovněž zpracovány do tabulek a jsou součástí přílohy č. 10.

Dotazováním bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou loajální k firmě, neboť více než 50% z nich pro ČD, a. s. pracuje více než 20 let, 30% již je u této firmy 10 – 20 let a více než 60% dotazovaných chce v podniku zůstat do důchodu nebo ještě alespoň pár let (30%). Se svou prací je 60% z nich spíše spokojeno a téměř 40% dokonce velmi spokojeno.

Téměř 90% zaměstnanců si myslí, že ví, co je hlavním cílem ČD, a. s. i přesto 20% dotázaných mylně uvedlo, že je to dosahování zisku, spolehlivost nebo něco jiného. Podle 70% zaměstnanců školení ve firmě probíhají a jsou prospěšná, 15% respondentů uvedlo, že školení čistě o vizi, projektech a novinkách neprobíhají, ale taková školení by uvítali.

Informační systém hodnotí zaměstnanci poměrně dobře. Přes 70% dotázaných uvedlo, že má potřebné informace vždy ihned nebo většinou téměř ihned k dispozici. Slovně si však někteří pracovníci stěžovali na neúplnost některých informací.

Se systémem odměňování je spokojena větší polovina dotázaných. V otázce vyjadřování názorů jsou zaměstnanci nejednotní. Třetina z nich tvrdí, že své názory může vyjadřovat a je o ně zájem, další třetina říká, že názory může vyjádřit, ale nikdo o ně nestojí a poslední třetina naopak tvrdí, že své názory raději neříká, protože se bojí trestu za ně. 65% pracovníků by však možnost vyjadřovat se k problémům ČD, a. s. uvítalo.

V průzkumu převládaly ženy (65%), věkově nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci ve věku 31 – 40 let a 60% dotázaných má středoškolské vzdělání s maturitou.

3.3.2 Tvorba metody BSC v podmínkách ČD, a. s.

Na základě poznání jednotlivých perspektiv ČD, a. s. byly podle doporučeného postupu tvorby BSC firmě navrženy zásady k implementaci metody BSC do podnikového řízení. Nejprve byla vyjasněna strategie, následně se na základě poznatků z jednotlivých perspektiv sestavily doporučené cíle, které přispívají k dosažení strategie. Mezi cíli byly definovány vztahy příčin a následků, z důvodu lepšího naznačení vzájemného ovlivňování jednotlivých cílů, které vzájemně přispívají k dosahování strategie firmy. Dále se určily

měřítku jednotlivých cílů, stanovily se jejich cílové hodnoty, kterých chce firma dosáhnout, a nadefinovaly se strategické akce nutné k dosažení cílů.

3.3.2.1 Vyjasnění strategie

Jak již bylo zmíněno, České dráhy, a. s. chtějí být železničním dopravcem první volby pro cestující zákazníky i objednatele. Aby jím mohly být, musí si ujasnit, kdo je jejich konkurentem, zda mohou poskytnout zákazníkům nějaké substituty, zvážit možnost spojení s menší firmou, uvědomit si, jací jsou jejich dodavatelé a kdo jsou zákazníci.

A) Konkurenční prostředí na železnici

Vstup konkurentů na železnici není jednoduchý. Úřední povolení k provozování dráhy vydává drážní správní úřad po splnění všech stanovených podmínek, mezi něž patří také finanční způsobilost k provozování dráhy, neboť tato činnost není levnou záležitostí. Kromě národního železničního podniku existují tři další osobní železniční dopravci, kteří však zabírají tak malý tržní podíl, že jsou pro ČD jako konkurence zanedbatelní. Patří mezi ně:

- *Viamont regio* – v Královéhradeckém a Karlovarském kraji,
- *JHMD* – v Jindřichohradeckém kraji provozuje úzkorozchodnou trať,
- *Veolia Transport* (Železnice Desná) – provozující vlaky pro svazek obcí Desná.

Důležitější konkurenci představuje na dálkových tratích autobusová a letecká doprava. Výhodou letecké dopravy je rychlost, nevýhodou její cena a dlouhá doba na odbavení cestujících. Autobusová doprava je cenově srovnatelná a téměř stejně rychlá, nenabízí však tolik místa k cestování a takové možnosti jako železniční doprava (např. dostupnost toalety ve vlaku během celé jízdy, přeprava zavazadel, především jízdních kol, jídelní a lůžkové vozy atd.). Možností jak předčit konkurenci je v tomto ohledu zlepšování kvality cestování.

K největším autobusovým přeprávcům na dálkových tratích patří ČSAD (vystupující s různými přídatky k názvu v různých krajích a městech), Student Agency, Veolia Transport. Leteckou dopravu na území ČR zajišťuje ČSA. Mezeru na trhu pak v osobní přepravě tvoří lidé, které stále jezdí autem, protože je to pro ně výhodnější a rychlejší. Úkolem ČD, a. s. je přimět takové lidi, aby využívali železniční dopravu, která tolik nezatěžuje životní prostředí.

B) Odbyt substitučních služeb

Jednou z možností, jak rozšířit nabídku přepravy ČD, a. s. by bylo provozování také městské dopravy a zajišťování cestujícím kompletní přepravy až k místu bydliště/pracoviště. V této oblasti je však velká konkurence v podobě městské hromadné dopravy, navíc tento krok by byl velmi finančně náročný z důvodů pořízení nových dopravních jednotek použitelných na krátké trasy a ve městech, což by se ČD, a. s. nevyplatilo.

Rozšíření svých služeb zatím provádí především v oblasti prodeje jízdních dokladů, kde přišla s nabídkou elektronického nákupu jízdních dokladů přes internet, možností platit platební kartou, nákupu jízdních dokladů z automatu nebo pomocí In-karty, kterou si může každý cestující vlastnící tuto kartu nabít finanční hotovostí a poté platit na pokladnách ČD, a. s. z této karty bez hotovosti. Tyto nabídky jsou ještě stále v počátečních verzích a nejsou zcela dokonalé. Na tyto služby by se měla firma i nadále zaměřovat a rozvíjet je.

C) Trh

ČD, a. s. by se v rámci zkvalitňování cestování mohly zaměřit na zlepšení služeb na nádražích. Jde především o restaurační zařízení, která na spoustě nádražích chybí nebo jsou nahrazeny stánky s občerstvením, ve kterých si cestující nemohou sednout a najíst se.

Za účelem zlepšení těchto služeb na nádražích by například mohly ČD, a. s. navázat spolupráci s nějakým řetězcem restauračních zařízení, kterého by na základě smlouvy na všech nádražích upřednostňovala před konkurencí a z této spolupráce by samozřejmě inkasovala zisk například v podobě procenta z tržeb restauračního zařízení. Výběr tohoto restauračního řetězce by byl proveden například vypsáním veřejné soutěže, pro kterou by byly stanoveny odpovídající kritéria, na jejímž základě by byl vybrán jeden zájemce.

D) Dodavatelé

Hlavního dodavatele pro ČD, a. s. představuje ČEZ jako hlavní dodavatel elektrické energie pro provoz elektrických vlakových souprav. Tento dodavatel je spolehlivý a nabízí firmě na území celé ČR kromě hlavních zdrojů také zdroj záložní, ze kterého je energie získávána při výpadku, aby nedošlo k přerušení vlakové dopravy vinou tohoto dodavatele.

Dalšími velkými dodavateli jsou Slovnaft, dodávající naftu, oleje a maziva pro provoz motorových vlaků a lokomotiv, a dodavatelé papíru na tisk jízdenek a dalších kancelářských potřeb. S těmito dodavateli spolupracuje ČD, a. s. již několik let a je s nimi spokojena.

Zaměřit by se firma měla na poskytovatele opravárenských služeb a dodavatele nových souprav kolejových vozidel, pomocí kterých modernizuje svůj vozový park, a kteří jsou vybíráni ve veřejné soutěži. Zadáváním správných kritérií ovlivňuje kvalitu dodavatelů.

E) Zákazníci

Jak již bylo vysvětleno, jako konečného zákazníka berou ČD, a. s. cestující veřejnost. Při nabídce a zkvalitňování svých služeb se řídí právě jimi a snaží se dosáhnout jejich maximální spokojenosti. Zaměřuje se především na zákazníky dojíždějící dlouhodobě pravidelně, kterým také přizpůsobuje svou nabídku služeb, protože právě oni jsou pro firmu největším zdrojem příjmů. Tyto zákazníky by se měla snažit udržet. Především pro manažery a lidi hodně cestující z obchodních důvodů vypravuje ČD, a. s. denně vlaky vyšší kvality. Nabídku těchto vlaků by se měla firma snažit rozšířit na více trasách, kde prozatím jezdí pouze obyčejné rychlíky a jsou vytížené. Jde například o trasu z Prahy do Německa přes Plzeň, nebo z Ostravy do Brna, kde jezdí spousta pravidelně dojíždějících.

Vyjasněná strategie pak může být ve formě těchto pěti bodů:

1. Přilákat cestující jezdící do teď dálkové tratě především autem zkvalitněním cestování a zrychlováním železniční dopravy.
2. Rozšíření povědomí cestující veřejnosti o možnosti nákupu jízdních dokladů přes internet, z automatu a možnosti bezhotovostní platby kartou nebo nabitou In-kartou.
3. Navázat spolupráci s restauračními zařízeními na nádražích.
4. Volit správná kritéria při vyhlášení veřejné soutěže pro dodavatele opravárenských služeb a dodavatele nových souprav vlaků z důvodu výběru kvalitních dodavatelů.
5. Udržet si stávající zákazníky a snažit se přilákat nové rozšířením nabídky kvalitních rychlovlaků například na trati Praha – Plzeň – Nürnberg nebo Ostrava – Brno.

3.3.2.2 Odvození strategických cílů

Stanovení strategických cílů má za úkol redukovat velké množství potenciálních cílů, které by mohl chtít podnik sledovat a určení těch nejdůležitějších cílů, které skutečně přispívají k dosahování podnikové strategie. Cíle by mělo určovat vedení ČD, a. s. Při stanovování strategických cílů by mělo vedení podniku vycházet z podnikových plánů, již dříve sledovaných cílů a také z poznatků získaných identifikací jednotlivých perspektiv BSC ve společnosti. Všechny strategické cíle mají směřovat k naplňování jednoho hlavního cíle – dosažení strategie společnosti, v jejímž středu stojí spokojený zákazník přinášející firmě zisk.

Stanovování strategických cílů by pak vedení společnosti mělo provádět následovně. Nejprve je třeba s ohledem na strategii podniku pro jednotlivé perspektivy BSC vyvodit obecný cíl, který se dále rozpracovává do cílů strategických, jež se následně v podniku sledují, měří a hodnotí. Je zapotřebí cíle formulovat co nejpřesněji. Dále je vhodné vymezit strategické akce, jejichž provedení je nutné k dosažení vytýčených cílů. Je možné tento krok provést až při stanovování strategických akcí. Následně se doporučuje pro každou perspektivu vymezit cíle operativní, které nejsou součástí strategických cílů, i přesto mohou být důležité.

3.3.2.3 Vybudování vztahů příčin a důsledků

Jednou z významných součástí tvorby BSC je vybudování vztahů příčin a důsledků. Vybudování těchto vztahů představuje zakreslení vazeb mezi cíli nejlépe prostřednictvím vypracování strategické mapy. Vazeb mezi cíli je zpravidla více než stanovených cílů, neboť jeden cíl může ovlivňovat více cílů najednou. Vazby mezi cíli jsou v každém podniku jiné a neexistuje jednotné pravidlo, které by určovalo, který cíl ovlivňuje který. Proto by vedení ČD, a. s. při stanovování strategických cílů a jejich vazeb mělo vycházet především ze znalostí společnosti. Je vhodné při tvorbě strategické mapy seskupit cíle podle perspektiv s tím, že finanční perspektiva stojí na vrcholu. Vazby mezi cíli se pak znázorňují šipkami.

3.3.2.4 Výběr měřítek

Pokud si podnik stanoví nějaké cíle, kterých chce dosáhnout, musí si také stanovit měřítko, kterými bude měřit dosažení těchto cílů, jinak podnik jen těžce zjistí, zda

stanoveného cíle dosáhl, či nikoliv. Při výběru měřítek může společnost ČD, a. s. použít i některá dosud používaná měřítka, pakliže dokáží dostatečně efektivně měřit sledovaný cíl.

Každému cíli lze přidělit jedno, ale i více měřítek, nejlépe však 1 – 3 měřítka. V průběhu realizace BSC mohou být jednotlivá měřítka v případě zjištění jejich nedostatečné vypovídací schopnosti změněna, případně doplněna o další potřebná měřítka. Výběr měřítek by měl probíhat s ohledem na náklady potřebné k jejich měření. Měřítka mohou být kvantitativní i kvalitativní. Kvalitativní měřítka je vhodné převést do vyčíslitelné podoby například pomocí indexu či bodové stupnice. Každé měřítko by mělo být co nejpřesněji popsáno a měl by být uveden způsob jeho výpočtu, případně možnosti jeho zjištění.

3.3.2.5 Určení cílových hodnot

Aby mohlo být měřeno, zda podnik dosáhl svého stanoveného cíle, je nutno určit si cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ale zároveň dosažitelné. Jejich stanovení by společnost ČD, a. s. měla provádět na základě výpočtu či zjištění současných hodnot jednotlivých měřítek.

Cílové hodnoty se doporučuje stanovovat na období 3 – 5 let, což není jednoduché, neboť v této době se může ledacos změnit. Z toho důvodu je vhodné, aby vedení podniku každý rok obnovovalo cílové hodnoty na základě dosahovaných výsledků.

3.3.2.6 Stanovení strategických akcí

Strategické akce mají naznačovat jakýsi postup nebo kroky, které by měly vést k dosažení stanoveného cíle. Jejich definování není jednoduchou záležitostí. Jednou z možností, jak určit správné strategické akce je uskutečnit brainstorming manažerů, kteří postupně navrhnou své nápady strategických akcí. Tímto způsobem se získá spousta návrhů a opatření, ze kterých se vyberou ty správné například na základě většinového hlasování. Důležité pak je učinit jakýsi pořadník těchto akcí, neboť najednou vše uskutečnit nelze.

Na počátku implementace musí být u jednotlivých strategických akcí stanoveno datum jejich započetí, datum ukončení, do kterého by mělo být toto opatření provedeno a mělo by se přesně specifikovat, co k dané strategické akci patří, co je u ní nutné provést. Nesmí chybět ani určení zodpovědné osoby za každou naplánovanou strategickou akci.

4. Shrnutí, doporučení a návrhy

V této části práce je provedeno shrnutí celého postupu návrhu implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách ČD, a. s., jakožto národního železničního podniku. Na základě poznatků z identifikace jednotlivých perspektiv, vyjasněné strategie a definování postupu tvorby metody BSC jsou firmě dále navrženy doporučované cíle, které by mohla pro úspěšné zavedení metody BSC začít sledovat. Každému cíli je stanoveno měřítko, pomocí kterého lze tento cíl měřit a jsou navrženy cílové hodnoty, kterých by se firma měla snažit v období 3 – 5 let dosáhnout. V neposlední řadě jsou firmě doporučeny strategické akce, jejichž provedení může značnou mírou přispět k dosažení vytyčených strategických cílů.

4.1 Shrnutí

Návrh implementace metody Balanced Scorecard byl proveden v národním železničním podniku, ve firmě ČD, a. s., jejíž hlavní činností je provozování osobní železniční dopravy. Tato firma byla nejprve krátce charakterizována a byl popsán její dosavadní způsob měření a hodnocení výkonnosti podniku. Následně byly identifikovány jednotlivé perspektivy BSC a popsána firemní vize.

Ve finanční perspektivě byla za pomoci finanční analýzy posuzována finanční situace podniku zhodnocením vybraných absolutních a poměrových ukazatelů. Zákaznická perspektiva obsahovala segmentaci trhu, určení hybných sil, podle kterých se cestující rozhodují při výběru dopravního prostředku a dále byla zjišťována spokojenost zákazníků se službami ČD, a. s., a to prostřednictvím osobního dotazování. V perspektivě interních procesů byly dosavadní probíhající procesy v ČD, a. s. rozděleny do tří skupin – procesy inovační, provozní a poprodejní servis a bylo nadefinováno schéma procesu společnosti ČD, a. s. V poslední perspektivě učení se a růstu, jejíž základem jsou zaměstnanci společnosti, byla popsána struktura zaměstnanců, informační systém, školení a způsob odměňování zaměstnanců. Následně byla s použitím dotazníku zjišťována spokojenost zaměstnanců firmy.

Posléze za pomoci zjištěných údajů z jednotlivých perspektiv a na základě teoretických poznatků byl společnosti navržen způsob tvorby metody BSC v podmínkách ČD, a. s. Byla vyjasněna strategie podniku, a to z pohledu konkurenčního prostředí firmy, struktury poskytovaných služeb, trhu, dodavatelů a zákazníků.

Vyjasněním strategie byla odhalena strategická místa, na které by se měly ČD, a. s. zaměřit a které by měly při hodnocení své výkonnosti sledovat a měřit. Dále byly stanoveny zásady, podle kterých by mohla firma stanovit své strategické cíle, vybudovat mezi nimi vztah příčin a důsledků, určit měřítko cílů a jejich cílové hodnoty a také strategické akce.

4.2 Doporučení a návrhy

Na základě identifikace obsahu jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard a za pomoci vyjasněné strategie byly podle postupových kroků tvorby BSC společnosti ČD, a. s. navrženy strategické cíle, které by mohla při implementaci metody BSC zavést a tyto sledovat, měřit a hodnotit. Mezi těmito cíly byly ve strategické mapě zakresleny jednotlivé vazby naznačující, jak na sebe cíle navazují a ovlivňují se. Každému cíli byla navržena vhodná měřítko pro jeho měření a určeny doporučované cílové hodnoty, jichž by se firma měla snažit v období 3 – 5 let dosáhnout. K dosažení navrhovaných cílů by mohlo značnou mírou přispět i provedení doporučovaných strategických akcí. Nakonec je podniku poskytnuto několik rad k naplňování implementace metody BSC do podnikového řízení.

4.2.1 Navrhované strategické cíle

Při stanovování cílů bylo vycházeno z poznatků získaných identifikací jednotlivých perspektiv BSC v podniku ČD, a. s., byly ale zohledněny také plány podniku týkající se vytýčených cílů a bylo přihlíženo i k námitkám a návrhům konzultanta podniku. Pro každou perspektivu bylo nadefinováno 4 – 6 strategických cílů, které byly v každé perspektivě shrnuty pod jeden obecný cíl každé perspektivy. Ve finanční perspektivě bylo navrženo šest strategických cílů, které ukazuje tab. 4.1.

Tab. 4.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Obecný cíl:	Zlepšit finanční výsledky podniku
Strategické cíle:	1. Růst zisku
	2. Růst tržeb
	3. Zefektivnění investic
	4. Zvýšení úhrady ztráty ze závazku veřejné služby
	5. Zvýšit likviditu podniku
	6. Zkrátit dobu splacení pohledávek odběrateli

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrhy čtyř strategických cílů v zákaznické perspektivě jsou uvedeny v tab. 4.2.

Tab. 4.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Obecný cíl:	Dělat vše pro spokojenost zákazníků
Strategické cíle:	1. Zvyšováním spokojenosti zákazníků přilákat nové zákazníky
	2. Zlepšit služby na nádražích
	3. Zkvalitnit cestování vlaky EC, IC
	4. Snížit náklady na zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

V perspektivě interních podnikových procesů jsou navržené cíle uvedeny v tab. 4.3.

Tab. 4.3 Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Obecný cíl:	Zkvalitnit služby na železnici
Strategické cíle:	1. Modernizace vozového parku
	2. Snažit se zkracovat zpoždění vlaků
	3. Zviditelnit možnost nákupu jízdních dokladů přes internet a z automatu
	4. Minimalizace nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro perspektivu učení se růstu bylo navrženo 5 strategických cílů viz tab. 4.4.

Tab. 4.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Obecný cíl:	Rozvíjet své zaměstnance a správně je motivovat
Strategické cíle:	1. Přilákat mladé lidi do ČD, a. s. a omladit pracovní kolektiv
	2. Udržet a zlepšit počet spokojených zaměstnanců
	3. Zvýšit motivaci zaměstnanců růstem výkonnostní odměny
	4. Projevit větší zájem o nápady zaměstnanců
	5. Zvýšit produktivitu práce

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Vybudování vztahů příčin a důsledků

Mezi celkem 19 strategickými cíly byly následně vypracováním strategické mapy naznačeny vztahy příčin a důsledky, které ukazují, jak na sebe jednotlivé cíle působí a jak se vzájemně ovlivňují. Mezi strategickými cíli nadefinovanými v ČD, a. s. bylo nalezeno 30 vazeb. Pro přehlednost jsou jednotlivé cíle i vazby mezi nimi očíslovány. Strategická mapa cílů podniku je přiložena v příloze č. 11.

4.2.3 Doporučovaná měřítko strategických cílů

Na základě poznání fungování jednotlivých mechanismů ve firmě a získáním celkového obrazu o podnikání firmy byly společnosti ČD, a. s. navržena vhodná měřítko, pomocí nichž lze efektivně měřit vytyčené cíle. Každému cíli bylo přiděleno jedno, dvě nebo tři měřítko. Měřítko cílů finanční perspektivy ukazuje tab. 4.5.

Tab. 4.5 Měřítko strategických cílů finanční perspektivy

Strategické cíle	Měřítko cílů
1. Růst zisku	- ROE - zisk / aktiva celkem - EBITDA
2. Růst tržeb	rentabilita tržeb
3. Zefektivnění investic	ROCE
4. Zvýšení úhrady ztráty ze závazku veřejné služby	úhrady ztráty ze závazku veřejné služby za dané období
5. Zvýšit likviditu podniku	hodnota ukazatele hotovostní likvidita
6. Zkrátit dobu splácení pohledávek odběrateli	doba inkasa pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

Měřítko strategických cílů zákaznické perspektivy ukazuje tab. 4.6.

Tab. 4.6 Měřítko strategických cílů zákaznické perspektivy

Strategické cíle	Měřítko cílů
1. Zvyšování spokojenosti zákazníků přilákat nové zákazníky	počet přepravených cestujících
2. Zlepšit služby na nádražích	počet restauračních zařízení na nádražích s kapacitou alespoň 30 míst / počet nádraží
3. Zkvalitnit cestování vlaky EC, IC	počet prodaných zvýhodněných jízdenek pro studenty platných pouze v rychlíku / počet všech prodaných jízdenek
4. Snížit náklady na zákazníka	náklady / počet zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Cíle v perspektivě interních podnikových procesů by mohly být měřeny pomocí měřítek seřazených v tab. 4.7.

Tab. 4.7 Měřítko strategických cílů perspektivy interních podnikových procesů

Strategické cíle	Měřítko cílů
1. Modernizace vozového parku	množství jízd uskutečněných novými soupravami / množství jízd všech vlakových souprav
2. Snažit se zkracovat zpoždění vlaků	% plnění jízdního řádu
3. Zviditelnit možnost nákupu jízdních dokladů přes internet a z automatu	počet jízdenek zakoupených přes internet (automat) / počet všech prodaných jízdenek
4. Minimalizace nákladů	náklady / počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Cíle perspektivy učení se a růstu mohou měřit měřítko v tab. 4.8.

Tab. 4.8 Měřítko strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	Měřítko cílů
1. Přilákat mladé, schopné lidi do ČD, a. s. a omladit pracovní kolektiv	- průměrný věk zaměstnanců - množství úspěšných nápadů pocházejících od nových zaměstnanců
2. Udržet a zlepšit počet spokojených zaměstnanců	dotazníkové šetření
3. Zvýšit motivaci zaměstnanců růstem výkonnostní odměny	počet zaměstnanců s plnou výší výkonnostní odměny / počet zaměstnanců s krácenou odměnou
4. Projevit větší zájem o nápady zaměstnanců	- počet podnětů / počet zaměstnanců - počet implementovaných podnětů / počet podnětů
5. Zvýšit produktivitu práce	(tržby + úhrady ztráty ze závazku veřejné služby) / počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Navržení cílových hodnot

Pro jednotlivá měřítko strategických cílů byly nejprve vypočítány současné hodnoty a za pomoci těchto hodnot s ohledem na finanční a jiné plánu podniku, minulé výsledky podniku v těchto oblastech a především na základě konzultace s konzultantem ČD, a. s. byly nadefinovány cílové hodnoty na období 3 – 5 let, které by byly reálné a zároveň ambiciózní. U současných hodnot, které již byly dříve v práci vypočítány nebo se zjišťují pomocí

interních měření, je pouze uvedena jejich výše. Současné hodnoty, jejichž výpočet se ještě v této práci neobjevil, jsou vypočítány a postup jejich výpočtu je přiložen v příloze č. 12 pod tabulkami cílových hodnot měřítek jednotlivých perspektiv. Měřítka, jejichž současnou hodnotu nelze vypočítat, neboť by se jimi sledovaly nově zavedené služby či obsahují způsoby měření, které se doteď v ČD, a. s. neprováděly, mají u současné hodnoty uvedenou pomlčku. Jejich cílová hodnota je pak stanovena odhadem a měla by se upravovat po začátku měření těchto cílů podle dosahovaných výsledků. Přehled všech současných i cílových hodnot jednotlivých měřítek uspořádaných dle perspektiv BSC je umístěn v příloze č. 12 společně s jejich výpočtem.

4.2.5 Navrhované strategické akce

Provedení strategických akcí může být klíčové pro zajištění úspěchu celé implementace metody BSC, neboť dosažení stanovených cílů je možné jedině pokud se firma k jejich dosažení něčím přičiní. Návrh strategických akcí, které mohou přispět k dosažení stanovených strategických cílů, jsou podle cílů v jednotlivých perspektivách rozepsány v příloze č. 13.

4.2.6 Naplánování implementace BSC

Výše uvedený návrh, jak vytvořit BSC v podnikovém řízení a hodnocení a jak ho používat je pouze jednou z možných cest k implementaci BSC do podniku. BSC je specifická metoda měření a hodnocení výkonnosti podniku, jejíž správná implementace je podmíněná dobrou znalostí podniku. Měla by vycházet od podnikového vedení, které nejlépe podnik zná a ví, co je jejich cílem, jakou vizi sledují. Protože se však BSC snaží propojit všechny úrovně zaměstnanců podniku, měli by být v tvorbě BSC zohledněny názory všech zaměstnanců.

Z hlediska času se doporučuje rozložit proces implementace BSC do zhruba 16-ti týdnů. Celý proces implementace by měl být provázen workshopy jednotlivých úrovní zaměstnanců, na kterých by byly nejen zaměstnanci s BSC seznámeni, ale také by se vyžadovaly jejich názory. Samotné rozšíření BSC v podniku je pak dobré podpořit informačními technologiemi, například vhodným softwarem, který by stanovené cíle sledoval, počítal a průběžně hodnotil. Důležité je průběžně zavádění BSC sledovat a upravovat.

5. Závěr

Předložená diplomová práce poskytuje návrh implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách národního železničního dopravce, společnosti ČD, a. s., jejíž hlavní činností je provozování osobní železniční dopravy. Téma diplomové práce bylo zadáno přímo zmiňovanou společností.

Na počátku práce byly vymezeny základní pojmy a teoretické principy týkající se metody Balanced Scorecard a jejího uvedení do podnikové praxe.

Na teoretickou část práce navazuje aplikační část, ve které byl nejprve stručně charakterizován podnik, pro něhož mělo být navržení implementace metody BSC provedeno a byl popsán jeho dosavadní způsob měření a hodnocení výkonnosti podniku.

Posléze byly identifikovány jednotlivé perspektivy BSC v podmínkách ČD, a. s. a vymezila se vize společnosti. Finanční perspektiva byla zhodnocena pomocí absolutních a poměrových ukazatelů finanční analýzy, zákaznická perspektiva rozdělila zákazníky na segmenty a zhodnotila spokojenost zákazníků pomocí dotazníku. Perspektiva interních podnikových procesů nadefinovala schéma procesu společnosti rozdělením stávajících procesů na procesy inovační, provozní a poprodejní servis. Základem perspektivy učení se a růstu jsou zaměstnanci společnosti. Spokojenost zaměstnanců ČD, a. s. se svou prací, se systémem odměňování nebo třeba s informačním systémem byla zjišťována dotazníkem.

Na základě získaných informací byla vyjasněna podniková strategie a byly sestaveny zásady pro jednotlivé kroky tvorby metody Balanced Scorecard, kterých by se firma při zavádění metody měla držet. Jde o zásady stanovení strategických cílů a určení vazeb mezi nimi, výběru měřítek, vymezení cílových hodnot a definování strategických akcí.

Firmě byly navrženy strategické cíle podle jednotlivých perspektiv, které by mohla při zavedení metody BSC začít sledovat. Mezi těmito cíli byl pomocí strategické mapy zobrazen vztah příčin a důsledků. Dále byly stanoveny měřítko k měření cílů a doporučeny cílové hodnoty, jichž by se firma měla snažit dosáhnout. V neposlední řadě byly navrženy strategické akce, které mohou přispět k dosažení navrhovaných cílů.

Věřím, že tato práce bude pro firmu přínosem a že jí poskytne nový pohled na měření své výkonnosti a bude dobrým námětem k vylepšení současného způsobu jejího hodnocení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJÁKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
3. HARNA, L.; REZKOVÁ, J.; BŘEZINOVÁ, H. *Finanční analýza*. 3. vyd. Praha: Bilance, 2007. 34 s. ISBN 80-86371-49-2.
4. HORVÁTH, P. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-980-7259-033-2.
5. KAPLAN, R.; NORTON, D. *Alignment systémové vyladění organizace: jak využít BSC k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. 1. vyd. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
6. KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 5. vyd. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
7. KAPLAN, R.; NORTON, D. *The Balanced Scorecard : translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
8. LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
9. MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
10. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
11. MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
12. NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
13. PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-36-7.

14. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
15. TURČAN, M.; HRADECKÝ, P.; MADRYOVÁ, A.; HARBICHOVÁ, I. a HOLČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2002. 162 s. ISBN 80-248-0131-0.
16. VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 1. vyd. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Podnikové materiály

17. Interní dokumenty firmy ČD, a. s.
18. Výroční zpráva 2007 skupiny České dráhy
19. Výroční zpráva 2008 skupiny České dráhy

Internetové a jiné zdroje

20. www.cd.cz
21. www.ceskedrahy.cz
22. www.infopromotion.cz/viamont/index.php
23. www.jhmd.cz/
24. www.udoli-desne.cz/zeleznice-desna
25. Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů

Seznam zkratk a symbolů

a. s. – akciová společnost

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BSC – Balanced Scorecard

CAPEX – investiční výdaje

ČD – České dráhy

CFROI – ukazatel výnosnosti investic

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČR – Česká republika

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EBITDA – zisk před úroky, zdaněním a odpisy

EC – Eurocity (vlak vyšší kvality)

EFQM – model evropské ceny za kvalitu

EVA – ekonomická přidaná hodnota

Ex – Expres

IC – Intercity (vlak vyšší kvality)

MVA – tržní přidaná hodnota

OA – oběžná aktiva

Os – osobní vlak

R – rychlík

ROA – rentabilita aktiv

ROCE – rentabilita investovaného kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SC – SuperCity (vlak nejvyšší kvality)

SONE – název zvýhodněné jízdenky platící v sobotu nebo neděli pro 2 dospělé osoby a 3 děti v osobních a spěšných vlacích ČD, a. s.

SONE+ – název zvýhodněné jízdenky platící v sobotu nebo neděli pro 2 dospělé osoby a 3 děti v rychlíku a vlacích vyšší kvality (EC, IC)

Sp – spěšný vlak

SŠ – střední škola

SŽDC – Správa železniční dopravní cesty

VH – výsledek hospodaření

VŠ – vysoká škola

ZTP – těžce zdravotně postižený

ZTP/P – těžce zdravotně postižený s průvodcem

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Irena Sikorová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Návsí 408, 739 92 NÁVSÍ

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura ČD, a. s.

Příloha č. 2 – Rozvaha ČD, a. s.

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty ČD, a. s.

Příloha č. 4 – Výkaz cash-flow ČD, a. s.

Příloha č. 5 – Postup výpočtu poměrových ukazatelů finanční analýzy

Příloha č. 6 – Postup výpočtu Kralicekova Quicktestu

Příloha č. 7 – Dotazník zákaznické spokojenosti

Příloha č. 8 – Četnosti odpovědí zákazníků na jednotlivé otázky dotazníku

Příloha č. 9 – Dotazník zaměstnanecké spokojenosti

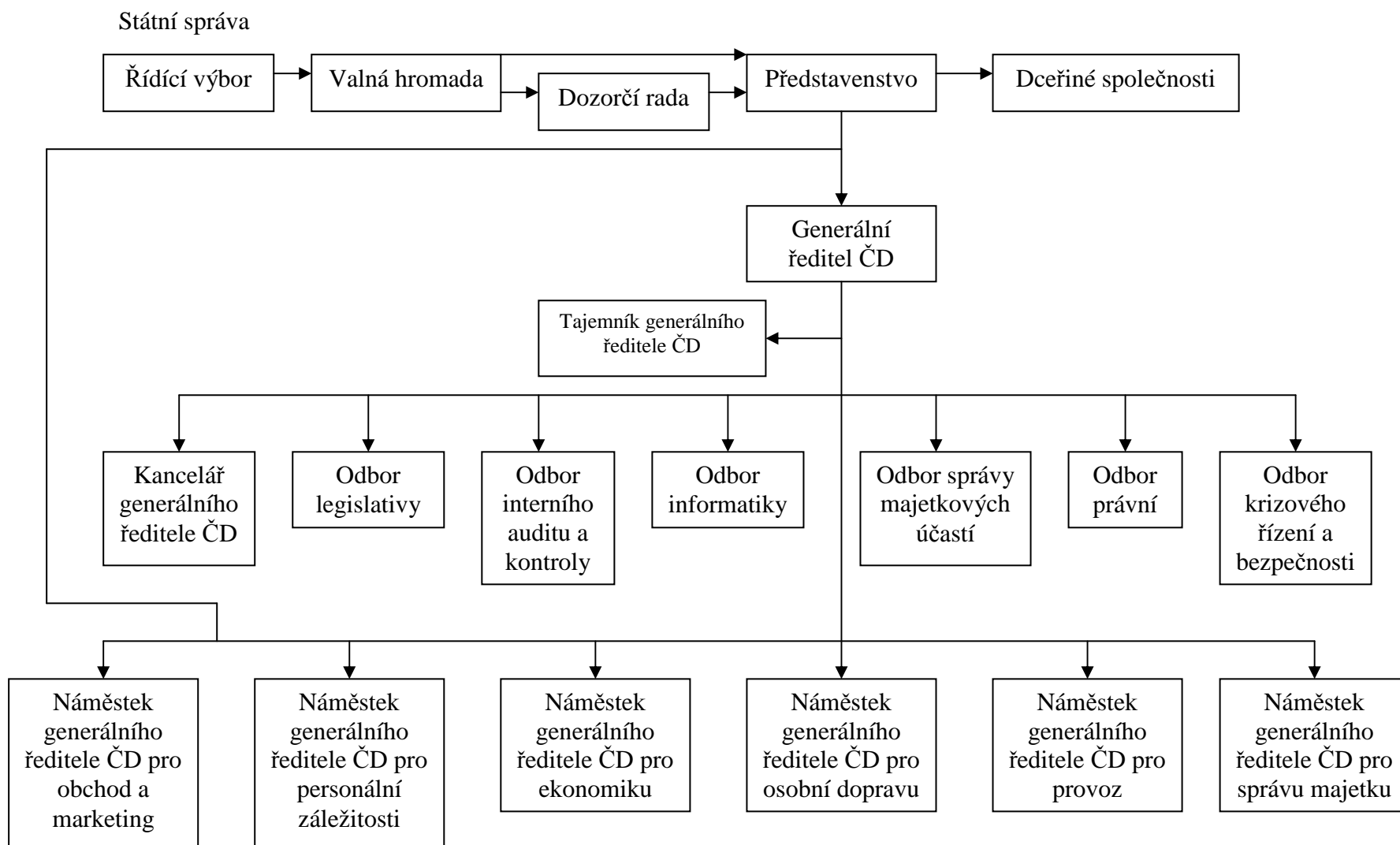
Příloha č. 10 – Četnosti odpovědí zaměstnanců na jednotlivé otázky dotazníku

Příloha č. 11 – Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíly ČD, a. s.

Příloha č. 12 – Stanovení současných a cílových hodnot měřítek jednotlivých perspektiv BSC včetně jejich výpočtu

Příloha č. 13 – Strategické akce nutné k dosažení stanovených strategických cílů

Organizační struktura ČD, a. s.



Aktiva k 31. 12. v tisících Kč		31. 12. 2008	31. 12. 2007	31. 12. 2006
	AKTIVA CELKEM	56 411 601	56 725 842	52 979 967
B.	Dlouhodobý majetek	48 496 241	51 425 942	43 740 050
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	486 034	679 151	603 413
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 611	93	107
B.I.3.	Software	369 493	610 187	82 203
B.I.4.	Ocenitelná práva	30 439		
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		99	99
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	84 501	68 772	521 004
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	36 469 373	38 870 639	40 789 204
B.II.1.	Pozemky	6 469 294	7 077 809	7 189 076
B.II.2.	Stavby	8 712 993	9 951 415	10 052 843
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	18 556 480	19 226 263	21 084 810
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4 035	4 108	4 140
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	714 261	1 622 493	814 177
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 012 310	988 551	1 644 158
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	11 540 834	11 876 152	2 347 433
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	11 093 523	11 449 271	1 957 597
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	174 316	151 644	114 599
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	272 995	275 237	275 237
C.	Oběžná aktiva	7 867 583	5 172 041	9 128 359
C.I.	Zásoby	1 383 388	1 402 994	1 828 969
C.I.1.	Materiál	1 375 255	1 381 175	1 750 531
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	231	4 265	67 403
C.I.4.	Zvřřata			3
C.I.5.	Zboží	4 653	8 354	9 822
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	3 249	9 200	1 210
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	36 433	11 818	15 162
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů		86	86
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	879	1 350	5 983
C.II.7.	Jiné pohledávky	35 554	10 382	9 093
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2 044 280	3 121 060	5 241 778
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	644 638	1 925 088	3 211 262
C.III.6.	Stát – daňové pohledávky	400 383	166 149	108 606
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	110 699	267 385	325 368
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	851 673	705 394	1 553 407
C.III.9.	Jiné pohledávky	36 887	57 044	43 135
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 403 482	636 169	2 042 450
C.IV.1.	Peníze	40 264	104 534	104 569
C.IV.2.	Účty v bankách	350 710	531 635	1 935 773
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	4 012 508		2 108
D.I.	Časové rozlišení	47 777	127 859	111 558
D.I.1.	Náklady příštích období	47 777	50 571	70 185
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období		62	62
D.I.3.	Příjmy příštích období		77 226	41 311

Pasiva k 31. 12. v tisících Kč		31. 12. 2008	31. 12. 2007	31. 12. 2006
	PASIVA CELKEM	56 411 601	56 725 842	52 979 967
A.	Vlastní kapitál	42 325 997	41 308 580	36 446 972
A.I.	Základní kapitál	20 000 000	20 000 000	20 000 000
A.I.1.	Základní kapitál	20 000 000	20 000 000	20 000 000
A.II.	Kapitálové fondy	20 986 548	21 530 096	16 602 066
A.II.1.	Emisní ážio	16 256 957	16 438 595	16 733 120
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	-906 542	-866 015	-843 996
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	5 636 133	5 957 516	712 942
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	177 734	168 565	294 305
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	11 664		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	165 870	168 565	294 305
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-449 399	-449 399	
A.IV.2.	Neuhrazena ztráta minulých let	-449 399	-449 399	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	1 611 114	59 318	-449 399
B.	Cizí zdroje	13 819 607	15 128 720	16 298 810
B.I.	Rezervy	128 220	121 344	136 298
B.I.4.	Ostatní rezervy	128 220	121 344	136 298
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 637 312	4 525 673	4 449 456
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		501	255 274
B.II.9.	Jiné závazky	4 637 312	4 525 172	4 194 182
B.III.	Krátkodobé závazky	6 771 204	8 276 790	8 765 209
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	3 863 446	5 299 660	5 200 935
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	306 000	306 000	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	730 278	865 309	1 105 735
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	360 323	435 974	562 278
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	118 232	136 881	183 332
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	143 519	179 990	426 543
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	1 248 430	1 050 471	1 285 855
B.III.11.	Jiné závazky	976	2 505	531
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 282 871	2 204 913	2 947 847
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 379 800	1 636 700	1 972 248
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	903 071	568 213	975 599
C.I.	Časové rozlišení	265 997	288 542	234 185
C.I.1.	Výdaje příštích období	93 621	145 374	126 984
C.I.2.	Výnosy příštích období	172 376	143 168	107 201

k 31. 12. v tisících Kč		Období do 31. 12. 2008	Období do 31. 12. 2007	Období do 31. 12. 2006
I.	Tržby za prodej zboží	15 566	158 858	139 899
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	17 745	124 607	107 098
+	Obchodní marže	-2 179	34 251	32 801
II.	Výkony	16 688 854	36 594 791	37 179 717
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	16 494 641	36 262 033	36 655 743
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 926	2 945	63 448
II.3.	Aktivace	192 287	329 813	460 526
B.	Výkonová spotřeba	13 759 558	22 798 555	22 699 246
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	5 208 312	7 507 848	7 381 182
B.2.	Služby	8 551 216	15 290 707	15 318 064
+	Přidaná hodnota	2 927 117	13 830 487	14 513 272
C.	Osobní náklady	15 426 366	20 889 071	21 402 923
C.1.	Mzdové náklady	11 158 058	15 081 787	15 505 856
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	5 940	2 959	3 436
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 708 168	5 073 562	5 163 108
C.4.	Sociální náklady	554 200	730 763	730 523
D.	Daně a poplatky	49 354	45 154	74 727
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 234 776	2 710 449	2 543 968
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 306 399	1 876 270	1 761 035
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	856 230	1 311 071	1 323 212
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	1 450 169	565 199	437 823
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 594 111	955 939	1 008 701
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	250 430	460 053	719 562
F.2.	Prodaný materiál	1 343 681	495 886	289 139
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 475 792	36 547	-290 025
IV.	Ostatní provozní výnosy	10 013 231	9 586 000	8 344 888
H.	Ostatní provozní náklady	866 502	496 437	560 488
*	Provozní výsledek hospodaření	-6 400 154	159 160	-681 587
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	34 714		20 000
J.	Prodané cenné papíry a podíly	11 586		1 320
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	6 633	25 032	10 471
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	6 633	25 032	10 471
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	118 359		
X.	Výnosové úroky	6 746	12 961	17 108
N.	Nákladové úroky	264 392	245 081	123 531
XI.	Ostatní finanční výnosy	135 355	371 701	465 622
O.	Ostatní finanční náklady	229 314	262 663	257 842
°	Finanční výsledek hospodaření	-203 485	-98 050	130 508
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	531	1 792	
Q.1.	- splatná	531	1 792	
°°	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-6 604 170	59 318	-551 079
XIII.	Mimořádné výnosy	11 852 101		112 655
R.	Mimořádné náklady	3 636 817		10 975
°	Mimořádný výsledek hospodaření	8 215 284		101 680
°°	Výsledek hospodaření za účetní období (+ / -)	1 611 114	59 318	-449 399
°°°	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 611 645	61 110	-449 399

k 31. 12. v tisících Kč		Období do 31. 12. 2008	Období do 31. 12. 2007	Období do 31. 12. 2006
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	636 169	2 042 450	1 841 094
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</i>			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	-6 603 639	61 110	-551 079
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	3 510 256	1 906 610	1 740 359
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	2 234 776	2 710 449	2 549 949
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	1 475 792	36 546	-290 025
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-605 800	-851 018	-622 330
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	-6 633	-25 032	-10 471
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	257 646	232 120	106 423
A.1.6.	Opravy a ostatní nepeněžní operace	154 475	-196 455	6 813
A.°	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	-3 093 383	1 967 720	1 189 280
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-425 294	555 349	807 058
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	856 394	-1 345 092	-767 848
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	-1 156 540	1 780 709	1 474 502
A.2.3.	Změna stavu zásob	-125 148	117 624	100 404
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku		2 108	
A.°°	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	-3 518 677	2 523 069	1 996 338
A.3.	Vyplacené úroky	-208 065	-206 386	-92 379
A.4.	Přijaté úroky	6 746	12 961	17 108
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-694	-1 630	
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	11 852 101		101 680
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	6 633	25 032	10 471
A.°°°	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	8 138 044	2 353 046	2 033 218
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5 105 105	-6 205 491	-5 254 945
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	856 253	1 310 956	1 343 350
B.4.	Peněžní vklad do dceřiné společnosti		-55 688	
B.°°°	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-4 248 852	-4 950 223	-3 911 595
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>			
C.1.	Změna stavu závazků z financování	109 908	1 542 783	2 341 488
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu	-231 787	-351 887	-261 755
C.2.3.	Peněžní dary, dotace a příspěvky do sociálního fondu	50 743	8 303	18 785
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	-282 530	-360 190	-280 540
C.°°°	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-121 879	1 190 896	2 079 733
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	3 767 313	-1 406 281	201 356
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	4 403 482	636 169	2 042 450

Postup výpočtu poměrových ukazatelů finanční analýzy

Ukazatele rentability

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 \quad ^1$$

$$\text{ROA}_{(08)} = \frac{1\,611\,114 + 531 + 264\,392}{56\,411\,601} \times 100 = \mathbf{3,33\%}$$

$$\text{ROA}_{(07)} = \frac{59\,318 + 1\,792 + 245\,081}{56\,725\,842} \times 100 = \mathbf{0,54\%}$$

$$\text{ROA}_{(06)} = \frac{-449\,399 + 123\,531}{52\,979\,967} \times 100 = \mathbf{-0,62\%}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \times \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad ^2$$

$$\text{ROE}_{(08)} = \frac{1\,611\,114}{18\,851\,320} \times \frac{18\,851\,320}{56\,411\,601} \times \frac{56\,411\,601}{42\,325\,997} \times 100 = \mathbf{3,81\%}$$

$$\text{ROE}_{(07)} = \frac{59\,318}{38\,297\,161} \times \frac{38\,297\,161}{56\,725\,842} \times \frac{56\,725\,842}{41\,308\,580} \times 100 = \mathbf{0,14\%}$$

$$\text{ROE}_{(06)} = \frac{-449\,339}{38\,576\,677} \times \frac{38\,576\,677}{52\,979\,967} \times \frac{52\,979\,967}{36\,446\,972} \times 100 = \mathbf{-1,23\%}$$

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad ^3$$

$$\text{ROCE}_{(08)} = \frac{1\,611\,114 + 531 + 264\,392}{(4\,637\,312 + 1\,379\,800) + 42\,325\,997} \times 100 = \mathbf{3,88\%}$$

¹ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 53. ISBN 978-80-245-1397-3.

² PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. str. 27. ISBN 80-86131-36-7.

³ ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. str. 19. ISBN 80-86754-33-2.

$$ROCE_{(07)} = \frac{59\,318 + 1\,792 + 245\,081}{(4\,525\,673 + 1\,636\,700) + 41\,308\,580} \times 100 = \mathbf{0,65\%}$$

$$ROCE_{(06)} = \frac{-449\,399 + 123\,531}{(4\,449\,456 + 1\,972\,248) + 36\,446\,972} \times 100 = \mathbf{-0,76\%}$$

$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times 100$	⁴
--	--------------

$$ROS_{(08)} = \frac{1\,611\,114}{18\,851\,320} \times 100 = \mathbf{8,55\%}$$

$$ROS_{(07)} = \frac{59\,318}{38\,297\,161} \times 100 = \mathbf{0,15\%}$$

$$ROS_{(06)} = \frac{-449\,399}{38\,576\,677} \times 100 = \mathbf{-1,16\%}$$

Ukazatele aktivity

$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}}$	⁵
--	--------------

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv}_{(08)} = \frac{56\,411\,601}{18\,851\,320} = \mathbf{2,99}$$

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv}_{(07)} = \frac{56\,725\,842}{38\,297\,161} = \mathbf{1,48}$$

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv}_{(06)} = \frac{52\,979\,967}{38\,576\,677} = \mathbf{1,37}$$

⁴ HARNA, L.; REZKOVÁ, J.; BŘEZINOVÁ, H. *Finanční analýza*. 3. vyd. Praha: Bilance, 2007. str. 34. ISBN 80-86371-49-2.

⁵ ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. str. 21 ISBN 80-86754-33-2.

$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$	6
---	---

$$\text{Obrat aktiv}_{(08)} = \frac{18\,851\,320}{56\,411\,601} \times 100 = \mathbf{33,42\%}$$

$$\text{Obrat aktiv}_{(07)} = \frac{38\,297\,161}{56\,725\,842} \times 100 = \mathbf{67,51\%}$$

$$\text{Obrat aktiv}_{(06)} = \frac{38\,576\,677}{52\,979\,967} \times 100 = \mathbf{72,81\%}$$

$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 365}$	7
---	---

$$\text{Doba obratu zásob}_{(08)} = \frac{1\,383\,388}{18\,851\,320 / 365} = \mathbf{26,79 \text{ dnů}}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{(07)} = \frac{1\,402\,994}{38\,297\,161 / 365} = \mathbf{13,37 \text{ dnů}}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{(06)} = \frac{1\,828\,969}{38\,576\,677 / 365} = \mathbf{17,31 \text{ dnů}}$$

$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 365}$	8
--	---

$$\text{Doba inkasa pohledávek}_{(08)} = \frac{2\,044\,280 + 36\,433}{18\,851\,320 / 365} = \mathbf{40,29 \text{ dnů}}$$

$$\text{Doba inkasa pohledávek}_{(07)} = \frac{3\,121\,060 + 11\,818}{38\,297\,161 / 365} = \mathbf{29,86 \text{ dnů}}$$

$$\text{Doba inkasa pohledávek}_{(06)} = \frac{5\,241\,778 + 15\,162}{38\,576\,677 / 365} = \mathbf{49,74 \text{ dnů}}$$

⁶ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 60. ISBN 978-80-245-1397-3.

⁷ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 60. ISBN 978-80-245-1397-3.

⁸ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 60. ISBN 978-80-245-1397-3.

Ukazatele zadluženosti

$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$	⁹
---	--------------

$$\text{Celková zadluženost}_{(08)} = \frac{13\,819\,607}{56\,411\,601} \times 100 = \mathbf{24,50\%}$$

$$\text{Celková zadluženost}_{(07)} = \frac{15\,128\,720}{56\,725\,842} \times 100 = \mathbf{26,67\%}$$

$$\text{Celková zadluženost}_{(06)} = \frac{16\,298\,810}{52\,979\,967} \times 100 = \mathbf{30,76\%}$$

$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$	¹⁰
--	---------------

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu}_{(08)} = \frac{13\,819\,607}{42\,325\,997} \times 100 = \mathbf{32,65\%}$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu}_{(07)} = \frac{15\,128\,720}{41\,308\,580} \times 100 = \mathbf{36,62\%}$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu}_{(06)} = \frac{16\,298\,810}{36\,446\,972} \times 100 = \mathbf{44,72\%}$$

$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$	¹¹
---	---------------

$$\text{Úrokové krytí}_{(08)} = \frac{1\,611\,114 + 531 + 264\,392}{264\,392} = \mathbf{7,10}$$

$$\text{Úrokové krytí}_{(07)} = \frac{59\,318 + 1\,792 + 245\,081}{245\,081} = \mathbf{1,25}$$

$$\text{Úrokové krytí}_{(06)} = \frac{-449\,399 + 123\,531}{123\,531} = \mathbf{-2,64}$$

⁹ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 63. ISBN 978-80-245-1397-3.

¹⁰ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 63. ISBN 978-80-245-1397-3.

¹¹ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 63. ISBN 978-80-245-1397-3.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita	=	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	12
-----------------	---	--	----

$$\text{Běžná likvidita}_{(08)} = \frac{7\,867\,583}{6\,771\,204} = \mathbf{1,16}$$

$$\text{Běžná likvidita}_{(07)} = \frac{5\,172\,041}{8\,276\,790} = \mathbf{0,62}$$

$$\text{Běžná likvidita}_{(06)} = \frac{9\,128\,359}{8\,765\,209} = \mathbf{1,04}$$

Pohotová likvidita	=	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	13
--------------------	---	--	----

$$\text{Pohotová likvidita}_{(08)} = \frac{7\,867\,583 - 1\,383\,388}{6\,771\,204} = \mathbf{0,96}$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{(07)} = \frac{5\,172\,041 - 1\,402\,994}{8\,276\,790} = \mathbf{0,46}$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{(06)} = \frac{9\,128\,359 - 1\,828\,969}{8\,765\,209} = \mathbf{0,83}$$

Okamžitá (hotovostní) likvidita	=	$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$	14
---------------------------------	---	--	----

$$\text{Okamžitá (hotovostní) likvidita}_{(08)} = \frac{4\,403\,482}{6\,771\,204} = \mathbf{0,65}$$

$$\text{Okamžitá (hotovostní) likvidita}_{(07)} = \frac{636\,169}{8\,276\,790} = \mathbf{0,08}$$

¹² ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. str. 20. ISBN 80-86754-33-2.

¹³ ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. str. 20. ISBN 80-86754-33-2.

¹⁴ ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. str. 20. ISBN 80-86754-33-2.

$$\text{Okamžitá (hotovostní) likvidita}_{(06)} = \frac{2\,042\,450}{8\,765\,209} = \mathbf{0,23}$$

$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby} / 365}$	15
--	----

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků}_{(08)} = \frac{6\,771\,204}{18\,851\,320 / 365} = \mathbf{131,10 \text{ dnů}}$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků}_{(07)} = \frac{8\,276\,790}{38\,297\,161 / 365} = \mathbf{78,88 \text{ dnů}}$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků}_{(06)} = \frac{8\,765\,209}{38\,576\,677 / 365} = \mathbf{82,93 \text{ dnů}}$$

$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}} \times 100$	16
---	----

$$\text{Podíl ČPK na OA}_{(08)} = \frac{7\,867\,583 - (6\,771\,204 + 903\,071)}{7\,867\,583} \times 100 = \mathbf{2,46\%}$$

$$\text{Podíl ČPK na OA}_{(07)} = \frac{5\,172\,041 - (8\,276\,790 + 568\,213)}{5\,172\,041} \times 100 = \mathbf{-71,02\%}$$

$$\text{Podíl ČPK na OA}_{(06)} = \frac{9\,128\,359 - (8\,765\,209 + 975\,599)}{9\,128\,359} \times 100 = \mathbf{-6,71\%}$$

¹⁵ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. str. 60. ISBN 978-80-245-1397-3.

¹⁶ PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. str. 30. ISBN 80-86131-36-7.

Ukazatele produktivity

$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$	¹⁷
---	---------------

$$\text{Produktivita práce z tržeb}_{(08)} = \frac{18\,851\,320}{34\,685} = \mathbf{543,5}$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb}_{(07)} = \frac{38\,297\,161}{53\,549} = \mathbf{715,2}$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb}_{(06)} = \frac{38\,576\,677}{58\,823} = \mathbf{655,8}$$

$\text{Produktivita práce ze zisku} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet zaměstnanců}}$	¹⁸
---	---------------

$$\text{Produktivita práce ze zisku}_{(08)} = \frac{1\,611\,114}{34\,685} = \mathbf{46,4}$$

$$\text{Produktivita práce ze zisku}_{(07)} = \frac{59\,318}{53\,549} = \mathbf{1,1}$$

$$\text{Produktivita práce ze zisku}_{(06)} = \frac{-449\,399}{58\,823} = \mathbf{-7,6}$$

¹⁷ ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRES, 2005. str. 23. ISBN 80-86754-33-2.

¹⁸ ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRES, 2005. str. 23. ISBN 80-86754-33-2.

Postup výpočtu Kralicekova Quicktestu

Tab. 1 Algoritmus quicktestu

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Interval hodnoty v bodech	Počet bodů
a	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$	$\geq 0,3$	4
		0,21 – 0,3	3
		0,11 – 0,2	2
		0,0 – 0,+	1
		méně než 0,1	0
b	$\frac{\text{dluhý celkem - peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}}$	3 a méně	4
		3 – 5	3
		5 – 12	2
		12 – 30	1
		30 a více	0
c	$\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}}$	větší než 0,15	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0,00 – 0,08	1
		méně než 0	0
d	$\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}}$	0,1 a více	4
		0,08 – 0,1	3
		0,05 – 0,08	2
		0,00 – 0,05	1
		méně než 0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autora Marinič (2008, str. 103)

Hodnocení finanční stability: $FS = (a + b) / 2$

Hodnocení výnosové situace: $VS = (c + d) / 2$

Hodnocení celkové situace: $CS = (FS + VS) / 2$

Velmi dobrý podnik – 3 body a více

Špatný podnik: 1 bod a méně

Výpočet pro rok 2008:

$$a = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{42\,325\,997}{56\,411\,601} = \mathbf{0,75} \quad (4 \text{ b.}) \quad - \text{velmi dobrý podnik}$$

$$b = \frac{\text{dluhy celkem} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}} = \frac{2\,282\,871 - 40\,264}{8\,138\,044} = \mathbf{0,28} \quad (4 \text{ b.})$$

- velmi dobrý podnik

$$c = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,876\,037}{56\,411\,601} = \mathbf{0,03} \quad (1 \text{ b.}) \quad - \text{špatný podnik}$$

$$d = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}} = \frac{8\,138\,044}{18\,851\,320} = \mathbf{0,43} \quad (4 \text{ b.}) \quad - \text{velmi dobrý podnik}$$

Hodnocení finanční stability: $FS = (4 + 4) / 2 = \mathbf{4 \text{ b.}}$

(velmi dobrá finanční stabilita)

Hodnocení výnosové situace: $VS = (1 + 4) / 2 = \mathbf{2,5 \text{ b.}}$

(ani dobrá, ani špatná výnosnost)

Hodnocení celkové situace: $CS = (4 + 2,5) / 2 = \mathbf{3,25 \text{ b.}}$

(velmi dobrá celková bonitní situace)

Dotazník zákaznické spokojenosti

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB – TU v Ostravě. V současné době v rámci své diplomové práce provádím pomocí tohoto dotazníku průzkum spokojenosti zákazníků Českých drah.

Tento dotazník je zcela anonymní. Své odpovědi, prosím, označte křížkem. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze jednu odpověď, případně doplňte svůj názor.

Předem děkuji za Váš čas, který jste strávil(a) vyplněním mého dotazníku.

Irena Sikorová

1. Podle čeho se při cestování rozhodujete, jaký dopravní prostředek zvolíte?

- ☐ podle ceny
- ☐ podle rychlosti dopravy
- ☐ podle komfortu dopravního prostředku
- ☐ podle vzdálenosti dopravního prostředku od místa bydliště

2. Jak často využíváte služeb Českých drah, a. s.?

- ☐ pravidelně
- ☐ nahodile, ale často
- ☐ nahodile, občas, málokdy

3. Vybíráte si, kterými vlaky pojedete, nebo je Vám jedno, jaký typ vlaku pojedete?

- ☐ vždy si vybírám
- ☐ jen málokdy si vybírám
- ☐ je mi to jedno, sednu do toho, co jede

4. Jaké vlaky nejčastěji používáte při cestování?

- ☐ rychlovlaky nadstandardní kvality (SC - Pendolino, EC, IC)
- ☐ rychlíky standardní kvality (Ex, R)
- ☐ spěšné vlaky (Sp)
- ☐ osobní vlaky (Os) – nové soupravy (City Elefant a Regionova)
- ☐ osobní vlaky (Os) – starší soupravy (elektrické vlaky, motoráčky, pantografy, atd.)

5. Jak byste zhodnotili kvalitu a vybavení kolejových vozidel ČD, a. s.? Ohodnoťte prosím pouze ty typy vlaků, kterými jezdíte.

- rychlovlaky nadstandardní kvality (SC – Pendolino, EC, IC)
 - ☐ vysoce kvalitní
 - ☐ spíše kvalitní
 - ☐ spíše nekvalitní
 - ☐ velice nekvalitní
- rychlíky standardní kvality (Ex, R)
 - ☐ vysoce kvalitní
 - ☐ spíše kvalitní
 - ☐ spíše nekvalitní
 - ☐ velice nekvalitní
- osobní vlaky (Os) – nové soupravy (City Elefant a Regionova)
 - ☐ vysoce kvalitní
 - ☐ spíše kvalitní
 - ☐ spíše nekvalitní
 - ☐ velice nekvalitní
- osobní vlaky (Os) – starší soupravy (elektrické vlaky, motoráčky, pantografy, atd.)
 - ☐ vysoce kvalitní
 - ☐ spíše kvalitní
 - ☐ spíše nekvalitní
 - ☐ velice nekvalitní

6. Jak dlouhou trasu nejčastěji jezdíte?

- ☐ 0 – 10 km
- ☐ 11 – 50 km
- ☐ 51 – 100 km
- ☐ 101 – 500 km
- ☐ více než 500 km

7. Jaký druh jízdenek nejčastěji používáte při cestování vlakem?

- ☐ dlouhodobé jízdenky (týdenní, měsíční, roční)
- ☐ jednoduché jízdenek (jednosměrné, zpáteční)
- ☐ akční nabídky (SONE, kilometrická banka, atd.)

8. Zdají se Vám ceny Vámi nejčastěji používaných jízdenek vysoké?

- ☐ příliš vysoké
- ☐ vysoké
- ☐ průměrné
- ☐ nízké
- ☐ příliš nízké

9. Jak vnímáte zpoždění vlaků? Jsou podle Vás častá a zbytečná nebo naopak nejsou tak častá a chápete, že určitému zpoždění se lze jen těžko vyhnout?

- ☐ zpoždění jsou častá, dlouhá a nemají opodstatnění
- ☐ zpoždění jsou častá, ale jen krátká
- ☐ zpoždění jsou málokdy, v nejnnutnějších situacích
- ☐ vlaky vždy jezdí na čas

10. Co byste na železnici v osobní dopravě změnili? Prosím uveďte.

.....

11. Věk?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ více než 50 let

12. Povolání?

- ☐ žák (1. – 9. třída)
- ☐ student SŠ, VŠ – dojíždějící denně
- ☐ student SŠ, VŠ – na kolejích
- ☐ pracující na nižší úrovni (dělník, sekretářka, prodavač, číšník, ...)
- ☐ pracující na vyšší úrovni (manažer, vedoucí oddělení, ředitel, ...)
- ☐ nezaměstnaný
- ☐ důchodce jezdící často
- ☐ důchodce jezdící zřídka

Četnosti odpovědí zákazníků na jednotlivé otázky dotazníku

Tab. 1 Četnosti odpovědí zákazníků na 1. otázku:

Podle čeho se při cestování rozhodujete, jaký dopravní prostředek zvolíte?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
podle ceny	41	41
podle rychlosti dopravy	28	28
podle komfortu dopravního prostředku	6	6
podle vzdálenosti dopravního prostředku od místa bydliště	25	25
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2 Četnosti odpovědí zákazníků na 2. otázku:

Jak často využíváte služeb Českých drah, a. s.?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
pravidelně	72	72
nahodile, ale často	17	17
nahodile, občas, málokdy	11	11
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3 Četnosti odpovědí zákazníků na 3. otázku:

Vybíráte si, kterými vlaky pojedete, nebo je Vám jedno, jaký typ vlaku pojedete?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vždy si vybírám	32	32
jen málokdy si vybírám	19	19
je mi to jedno, sednu do toho, co jede	49	49
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4 Četnosti odpovědí zákazníků na 4. otázku:

Jaké vlaky nejčastěji používáte při cestování?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
rychlovlaky nadstandardní kvality (SC – Pendolino, EC, IC)	36	36
rychlíky standardní kvality (Ex, R)	14	14
spěšné vlaky (Sp)	5	5
osobní vlaky (Os) – nové soupravy (City Elephant a Regionova)	7	7
osobní vlaky (Os) – starší soupravy (elektrické vlaky, motoráčky, pantografy, atd.)	38	38
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5 – 8 Četnosti odpovědí zákazníků na 5. otázku:

Jak byste zhodnotili kvalitu a vybavení kolejových vozidel ČD, a. s.? Ohodnoťte prosím pouze ty typy vlaků, kterými jezdíte.

- rychlovlaky nadstandardní kvality (SC – Pendolino, EC, IC)

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vysoce kvalitní	18	33,3
spíše kvalitní	25	46,3
spíše nekvalitní	10	18,5
velice nekvalitní	1	1,9
Celkem	54	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

- rychlíky standardní kvality (Ex, R)

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vysoce kvalitní	3	7,3
spíše kvalitní	24	58,5
spíše nekvalitní	10	24,4
velice nekvalitní	4	9,8
Celkem	41	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

- *osobní vlaky (Os) – nové soupravy (City Elephant a Regionova)*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vysoce kvalitní	25	56,8
spíše kvalitní	19	43,2
spíše nekvalitní	0	0
velice nekvalitní	0	0
Celkem	44	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

- *osobní vlaky (Os) – starší soupravy (elektrické vlaky, motoráčky, pantografy, atd.)*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vysoce kvalitní	0	0
spíše kvalitní	21	29,2
spíše nekvalitní	28	38,9
velice nekvalitní	23	31,9
Celkem	72	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9 Četnosti odpovědí zákazníků na 6. otázku:

Jak dlouhou trasu nejčastěji jezdíte?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 – 10 km	9	9
11 – 50 km	35	35
51 – 100 km	29	29
101 – 500 km	24	24
Více než 500 km	3	3
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 10 Četnosti odpovědí zákazníků na 7. otázku:

Jaký druh jízdenek nejčastěji používáte při cestování vlakem?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
dlouhodobé jízdenky (týdenní, měsíční, roční)	46	46
jednoduché jízdenek (jednosměrné, zpáteční)	54	54
akční nabídky (SONE, kilometrická banka, atd.)	0	0
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11 Četnosti odpovědí zákazníků na 8. otázku:

Zdají se Vám obecně ceny přepravného ČD, a. s. vysoké?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
příliš vysoké	18	18
vysoké	25	25
průměrné	48	48
nízké	9	9
příliš nízké	0	0
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12 Četnosti odpovědí zákazníků na 9. otázku:

Jak vnímáte zpoždění vlaků? Jsou podle Vás častá a zbytečná nebo naopak nejsou tak častá a chápete, že určitému zpoždění se lze jen těžko vyhnout?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
zpoždění jsou častá, dlouhá a nemají opodstatnění	35	35
zpoždění jsou častá, ale jen krátká	39	39
zpoždění jsou málokdy, v nejnutnějších situacích	24	24
vlaky vždy jezdí na čas	2	2
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13 Četnosti odpovědí zákazníků na 10. otázku:

Co byste na železnici v osobní dopravě změnili? Prosím uveďte.

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
zkrátit a omezit zpoždění vlaků	7	5,3
zajistit více služeb na nádražích	12	9,1
zajistit větší bezpečnost na nádražích a ve vlacích v noci	3	2,3
návaznost spojů	19	14,4
lepší prostředí nádraží	15	11,4
přidat spoje ve špičku	13	9,8
hlásit včas zpoždění	5	3,8
lepší záchody ve vlacích	21	15,9
přidat vagóny k vlakům EC, IC	17	12,9
snížit ceny	2	1,5
reklamace lístku při nespokojenosti	9	6,8
zavést nové soupravy na více tratích	5	3,8
zjednodušit objednávání jízdenek přes internet	4	3,0
Celkem	132	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14 Četnosti odpovědí zákazníků na 11. otázku:

Věk?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 20 let	15	15
21 – 30 let	32	32
31 – 40 let	17	17
41 – 50 let	15	15
více než 50 let	21	21
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15 Četnosti odpovědí zákazníků na 12. otázku:

Povolání?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
žák (1. – 9. třída)	5	5
student SŠ, VŠ – dojíždějící denně	16	16
student SŠ, VŠ – na kolejích	17	17
pracující na nižší úrovni (dělník, sekretářka, prodavač, číšník, ...)	32	32
pracující na vyšší úrovni (manažer, vedoucí oddělení, ředitel, ...)	20	20
nezaměstnaný	2	2
důchodce jezdící často	5	5
důchodce jezdící zřídka	3	3
Celkem	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník zaměstnanecké spokojenosti

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB – TU v Ostravě. V současné době v rámci své diplomové práce provádím pomocí tohoto dotazníku průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci Českých drah podílejících se na provozování osobní dopravy.

Tento dotazník je zcela anonymní. Své odpovědi, prosím, označte křížkem. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze jednu odpověď, případně doplňte svůj názor.

Předem děkuji za Váš čas, který jste strávil(a) vyplněním mého dotazníku.

Irena Sikorová

1. Jak dlouho pracujete pro České dráhy, a. s. (dále jen ČD, a. s.)?

- ☐ méně než 3 měsíce (zkušební lhůta)
- ☐ 3 měsíce – 1 rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 – 20 let
- ☐ déle než 20 let

2. Jak dlouho ještě chcete pro ČD, a. s. pracovat?

- ☐ do důchodu
- ☐ ještě pár let
- ☐ zhruba jeden rok
- ☐ jakmile se mi naskytne lepší pracovní místo, bez váhání odejdu

3. Jste se svou prací spokojen? Baví Vás Vaše práce?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spíše spokojen
- ☐ spíše nespokojen
- ☐ zcela nespokojen

4. Víte, jaká je hlavní vize (poslání, hlavní cíl) ČD, a. s.?
 - ☐ ano
 - ☐ ne

5. Můžete prosím uvést, co si myslíte, že je hlavním cílem ČD, a. s.?
 - ☐ dosahování zisku
 - ☐ poskytování kvalitních služeb
 - ☐ spolehlivost
 - ☐ jiné, prosím uveďte:

6. Zúčastňujete se povinně nějakých školení či kurzů, kde byste byl(a) informován(a) o cílech, novinkách nebo například o současných projektech ČD, a. s., kde by Vám bylo řečeno, co je při Vaší práci v souladu se strategií firmy a co ne?
 - ☐ ano
 - Zdají se Vám tato školení prospěšná?
 - ☐ ano
 - ☐ ne
 - ☐ ne
 - Uvítal(a) byste taková školení?
 - ☐ ano
 - ☐ ne

7. Jak byste zhodnotili informační systém ČD, a. s. pro cestující veřejnost, ze kterého získáváte informace pro cestující? Jsou Vám vždy potřebné informace ihned k dispozici nebo naopak potřebné informace sháníte jen těžko?
 - ☐ ano, vždy mám potřebné informace ihned k dispozici
 - ☐ většinou mám potřebné informace téměř ihned k dispozici
 - ☐ většinou nemám potřebné informace ihned k dispozici
 - ☐ ne, potřebné informace nemám téměř nikdy, když je potřebuji
 - ☐ nevím, nedokážu to posoudit

8. Jste spokojen se systémem odměňování a svým platem?
 - ☐ ano
 - ☐ ne

9. Můžete bez obav vyjádřit své názory? Je na ně brán zřetel?
 - ☐ ano můžu, je o ně zájem
 - ☐ ano můžu, ale nikdo o ně nestojí
 - ☐ nemůžu, bojím se trestu za mé názory

10. Uvítal(a) byste možnost vyjadřovat se k problémům ČD, a. s.?
 - ☐ ano
 - ☐ ne, nemám zájem
 - ☐ nevím

11. Pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

12. Věk?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ více než 50 let

13. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní vzdělání
- ☐ vyučen bez maturity
- ☐ vyučen s maturitou
- ☐ střední bez maturity
- ☐ střední s maturitou
- ☐ vysokoškolské bakalářské vzdělání
- ☐ vysokoškolské magisterské vzdělání

Četnosti odpovědí zaměstnanců na jednotlivé otázky dotazníku

Tab. 1 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 1. otázku:

Jak dlouho pracujete pro České dráhy, a. s. (dále jen ČD, a. s.)?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 3 měsíce (zkušební lhůta)	2	2,5
3 měsíce – 1 rok	1	1,25
1 – 5 let	6	7,5
5 – 10 let	6	7,5
10 – 20 let	24	30
déle než 20 let	41	51,25
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 2. otázku:

Jak dlouho ještě chcete pro ČD, a. s. pracovat?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
do důchodu	50	62,5
ještě pár let	23	28,75
zhruba jeden rok	2	2,5
jakmile se mi naskytne lepší pracovní místo, bez váhání odejdu	5	6,25
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 3. otázku:

Jste se svou prací spokojen? Baví Vás Vaše práce?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen	30	37,5
spíše spokojen	48	60
spíše nespokojen	2	2,5
zcela nespokojen	0	0
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 4. otázku:

Víte, jaká je hlavní vize (poslání, hlavní cíl) ČD, a. s.?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	71	88,75
ne	9	11,25
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 5. otázku:

Můžete prosím uvést, co si myslíte, že je hlavním cílem ČD, a. s.?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
dosahování zisku	7	8,75
poskytování kvalitních služeb	64	80
spolehlivost	8	10
jiné: snížit stavy dělnických profesí	1	1,25
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 6. otázku:

Zúčastňujete se povinně nějakých školení či kurzů, kde byste byl(a) informován(a) o cílech, novinkách nebo například o současných projektech ČD, a. s., kde by Vám bylo řečeno, co je při Vaší práci v souladu se strategií firmy a co ne?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
<i>ano:</i>	<i>64</i>	<i>80</i>
- ano, jsou prospěšná	- 57	- 71,25
- ne, nejsou prospěšná	- 7	- 8,75
<i>ne:</i>	<i>16</i>	<i>20</i>
- ano, uvítal(a) bych tato školení	- 12	- 15
- ne, neuvítal(a) bych tato školení	- 4	- 5
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 7. otázku:

Jak byste zhodnotili informační systém ČD, a. s. pro cestující veřejnost, ze kterého získáváte informace pro cestující? Jsou Vám vždy potřebné informace ihned k dispozici nebo naopak potřebné informace sháníte jen těžko?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, vždy mám potřebné informace ihned k dispozici	25	31,25
většinou mám potřebné informace téměř ihned k dispozici	36	45
většinou nemám potřebné informace ihned k dispozici	15	18,75
ne, potřebné informace nemám téměř nikdy, když je potřebuji	0	0
nevím, nedokážu to posoudit	4	5
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 8. otázku:

Jste spokojen se systémem odměňování a svým platem?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	45	56,25
ne	35	43,75
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 9. otázku:

Můžete bez obav vyjádřit své názory? Je na ně brán zřetel?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano můžu, je o ně zájem	28	35
ano můžu, ale nikdo o ně nestojí	27	53,75
nemůžu, bojím se trestu za mé názory	25	31,25
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 10 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 10. otázku:

Uvítal(a) byste možnost vyjadřovat se k problémům ČD, a. s.?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	52	65
ne, nemám zájem	15	18,75
nevím	13	16,25
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 11. otázku:

Pohlaví?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	32	40
žena	48	60
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 12. otázku:

Věk?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 20 let	0	0
21 – 30 let	12	15
31 – 40 let	28	35
41 – 50 let	25	31,25
více než 50 let	15	18,75
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

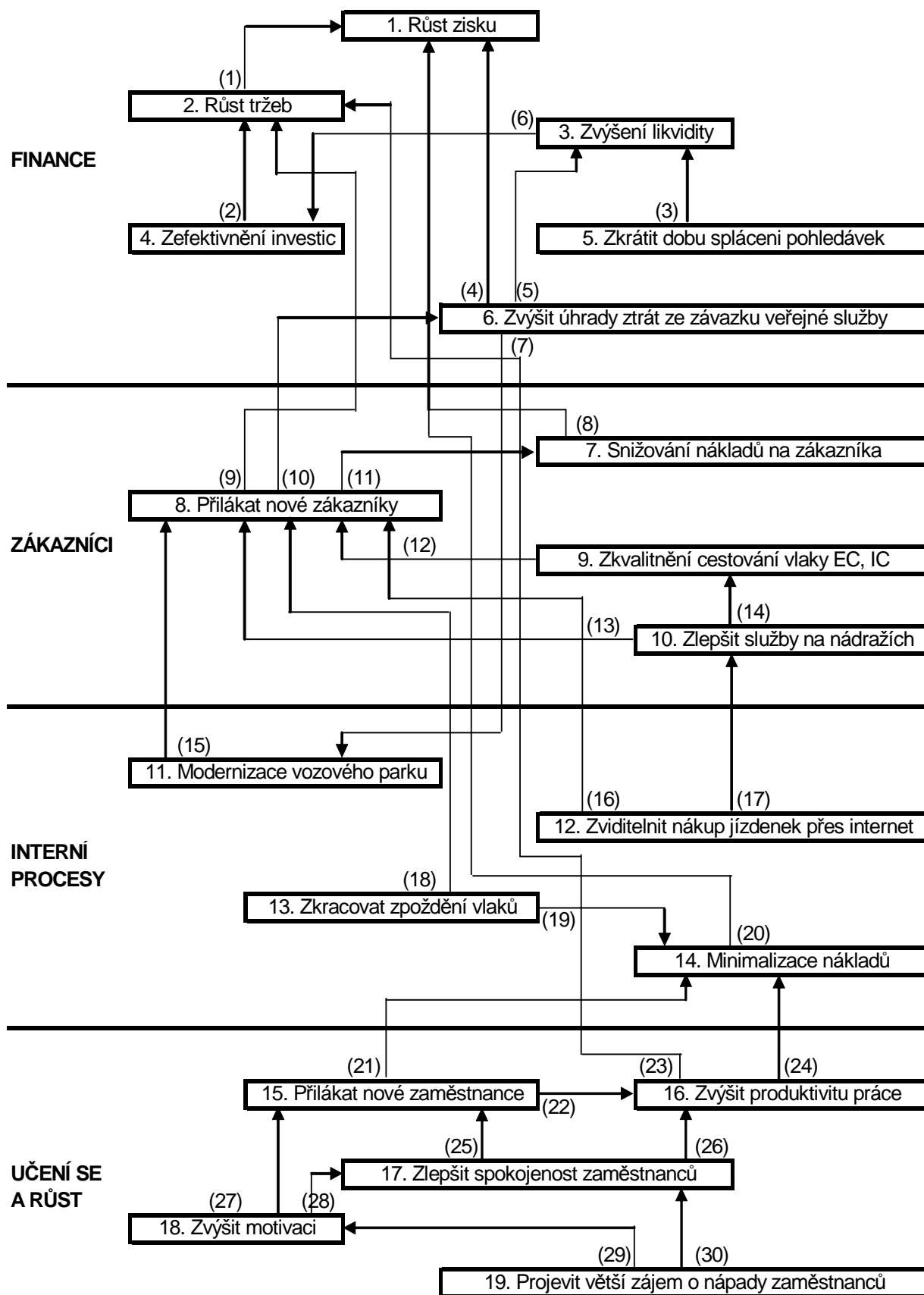
Tab. 13 Četnosti odpovědí zaměstnanců na 13. otázku:

Nejvyšší dosažené vzdělání?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní vzdělání	1	1,25
vyučen bez maturity	12	15
vyučen s maturitou	3	3,75
střední bez maturity	16	20
střední s maturitou	48	60
vysokoškolské bakalářské vzdělání	0	0
vysokoškolské magisterské vzdělání	0	0
Celkem	80	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíly ČD, a. s.



Stanovení současných a cílových hodnot měřítek jednotlivých perspektiv BSC včetně jejich výpočtu

Tab. 1 Současné a cílové hodnoty finanční perspektivy

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2008	2007		
1. a) ROE	3,81 %	0,14 %	zvýšení o 4 %	8 %
1. b) zisk / aktiva celkem	2,86 %	0,10 %	zvýšení o 2 %	5 %
1. c) EBITDA	8 904	8 161	zvýšení o 10 %	9 800
2. rentabilita tržeb	8,55 %	0,15 %	zvýšení o 2,5 %	11 %
3. ROCE	3,88 %	0,65 %	zvýšení o 1,1 %	5 %
4. úhrady ztráty ze závazku veřejné služby za dané období (mil. Kč)	8 904	8 161	zvýšení o 5%	9 350
5. hodnota hotovostní likvidity	0,65	0,08	udržení	0,7
6. doba inkasa pohledávek (dny)	40,29	29,86	zkrátit o 10 dnů	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Zisk / aktiva:

$$2008 = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 = \frac{1\,611\,114}{56\,411\,601} \times 100 = \mathbf{2,86\%}$$

$$2007 = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 = \frac{59\,318}{56\,725\,842} \times 100 = \mathbf{0,10\%}$$

Tab. 2 Současné a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2008	2007		
1. počet přepravených cestujících (mil.)	175	182	zvýšení o 5%	184
2. počet restauračních zařízení na nádražích s kapacitou alespoň 30 míst / počet nádraží (počet)	-	-	začít sledovat	0,3
3. počet prodaných zvýhodněných jízdenek / počet všech jízdenek (ks)	-	-	začít sledovat	3%
4. náklady / počet zákazníků	226,10	266,85	snížení o 11 %	200

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady / počet zákazníků:

$$2008 = \frac{\text{náklady}}{\text{počet zákazníků}} = \frac{39\,567}{175} = \mathbf{226,10}$$

$$2007 = \frac{\text{náklady}}{\text{počet zákazníků}} = \frac{48\,566}{182} = \mathbf{266,85}$$

Tab. 3 Současné a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2008	2007		
1. množství jízd uskutečněných novými soupravami / množství jízd všech vlakových souprav	-	-	začít sledovat	40 %
2. % plnění jízdního řádu	90,8 %	88,0	zvýšit o 1 %	92 %
3. počet jízenek zakoupených přes internet (z automatu) / počet všech prodaných jízenek	-	-	začít sledovat	20 %
4. náklady / počet zaměstnanců	1,14	0,91	snížení o 6 %	0,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady / počet zaměstnanců:

$$2008 = \frac{\text{náklady}}{\text{počet zaměstnanců}} = \frac{39\,567}{34\,685} = \mathbf{1,14}$$

$$2007 = \frac{\text{náklady}}{\text{počet zaměstnanců}} = \frac{48\,566}{53\,549} = \mathbf{0,91}$$

Tab. 4 Současné a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2008	2007		
1. a) průměrný věk zaměstnanců	44,94	44,98	snížení o 4 %	43
1. b) množství úspěšných nápadů pocházejících od nových zaměstnanců	-	-	začít sledovat	10
2. dotazník: Baví Vás Vaše práce?				
- odpověď velmi spokojen	37,5 %	-	zvýšit o 14,5 %	52 %
- odpověď spíše spokojen	60 %		snížit o 12 %	48 %
- odpověď spíše nespokojen	2,5 %		snížit o 2,5 %	0 %
- odpověď zcela nespokojen	0 %		udržet	0 %
3. počet zaměstnanců s plnou výší výkonnostní odměny / počet zaměstnanců	-	-	začít sledovat	55 %
4. a) počet podnětů / počet zaměstnanců	-	-	začít sledovat	30 %
4. b) počet implementovaných podnětů / počet podnětů	-	-	začít sledovat	4 %
5. (tržby + úhrady ztráty ze závazku veřejné služby) / počet zaměstnanců	800,2	867,6	zvýšení o 10 %	880

Zdroj: Vlastní zpracování

(Tržby + úhrady ztrát) / počet zaměstnanců:

$$2008 = \frac{\text{tržby} + \text{úhrady ztrát}}{\text{počet zaměstnanců}} = \frac{18\,851\,320 + 8\,904\,186}{34\,685} = \mathbf{800,2}$$

$$2007 = \frac{\text{tržby} + \text{úhrady ztrát}}{\text{počet zaměstnanců}} = \frac{38\,297\,161 + 8\,161\,191}{53\,549} = \mathbf{867,6}$$

Strategické akce nutné k dosažení stanovených strategických cílů

Tab. 1 Strategické akce finanční perspektivy

Strategické cíle	Strategické akce
1. Růst zisku	<ul style="list-style-type: none"> - zavést mezi zaměstnanci přístup podle hesla: „Náš zákazník, náš pán“ a dělat vše pro cestující - poskytování kvalitních služeb cestujícím - efektivnější vyjednávání na kraji, vznik a udržení dlouhodobých smluv
2. Růst tržeb	<ul style="list-style-type: none"> - poskytováním kvalitnějších služeb přilákat zákazníky a zvýšit tržby - zefektivnění nabídky jízdenek přes internet
3. Zefektivnění investic	<ul style="list-style-type: none"> - maximálně využívat moderní vlakové soupravy - využíváním modernějších rychlejších jednotek přilákat zákazníky a zvýšit tím své tržby i zisk
4. Zvýšení úhrady ztráty ze závazku veřejné služby	<ul style="list-style-type: none"> - spokojenými zákazníky zvětšovat svůj tržní podíl, a tím také zvyšovat požadavky zákazníků na kraji - efektivní vyjednávání s kraji - přesné doložení svých nákladů, včetně nákladů nutných na modernizaci vozového parku
5. Zvýšit likviditu podniku	<ul style="list-style-type: none"> - zkracování doby splácení pohledávek - lepší spolupráce s kraji a uzavírání dlouhodobých smluv
6. Zkrátit dobu splácení pohledávek odběrateli	<ul style="list-style-type: none"> - motivovat některé odběratele k rychlému splacení dluhu například slevou při včasné platbě - taktně dlužníky upomínat, aby zaplatili

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategické cíle	Strategické akce
1. Zvyšováním spokojenosti zákazníků přilákat nové zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> - vypravovat stále více moderních vlaků - zkracovat zpoždění vlaků - nabízet více a lepší služby nejen na nádražích - rozvíjet nákup jízdních dokladů pomocí moderních informačních technologií
2. Zlepšit služby na nádražích	<ul style="list-style-type: none"> - navázat spolupráci s řetězcem restauračních zařízení - lákat a podporovat živnostníky v budovách nádraží - starat se o čistotu a bezpečnost nádraží (uklizečky, bezpečnostní služba nebo policisté, atd.)
3. Zkvalitnit cestování vlaky EC, IC	<ul style="list-style-type: none"> - v případech, kdy je většinou vlak přeplněný a je to technicky možné, připojit dodatečné vagóny - nabídnout především studentům o 50,-Kč levnější jízdenku, pokud pojedou rychlíkem ve dnech a hodinách, kdy jsou IC, EC běžně přeplněny - upozornit na zlevněné jízdenky pro studenty (letáky u pokladny, na stránkách jízdních řádů, atd.)
4. Snížit náklady na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> - poskytováním kvalitních služeb přilákat nové zákazníky - sledovat obsazenost a vytíženost spojů a rušit finančně nevýhodné spoje

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3 Strategické akce perspektivy interních podnikových procesů

Strategické cíle	Strategické akce
1. Modernizace vozového parku	<ul style="list-style-type: none"> - nastavit vhodná kritéria veřejné soutěže - vyřadit a prodat velmi staré, téměř nepojízdné soupravy - vyjednávat s kraji a doložit výši svých nákladů s nutnou výši nákladů na nové soupravy vlaků
2. Snažit a zkracovat zpoždění vlaků	<ul style="list-style-type: none"> - každodenní zodpovědná činnost obsluhy vlaku - zajišťování smluv s náhradními dopravci pro případ živelné a jiné katastrofy na železnici
3. Zviditelnit možnost nákupu jízdních dokladů přes internet a z automatu	<ul style="list-style-type: none"> - reklamní kampaň v podobě letáčků u pokladen ČD, a. s., reklamy na internetu, v časopise ČD - zajištění více automatů především na větších nádražích umístěných na viditelných místech - zaškolení zaměstnanců, aby uměli zákazníkovi správně a kvalitně vysvětlit, jak si jízdenku přes internet, z automatu nebo pomocí In-karty koupit
4. Minimalizace nákladů	<ul style="list-style-type: none"> - optimalizace počtu zaměstnanců - snižování nákladů každodenní šetrnou prací (například šetření s kancelářskými potřebami)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	Strategické akce
1. Přilákat mladé, schopné lidi do ČD, a. s. a omladit pracovní kolektiv	<ul style="list-style-type: none"> - prohloubit spolupráci se středními a vysokými školami - zatraktivnit profese u ČD, a. s. například vhodnou marketingovou kampaní na školách - pokračovat v každoročním zadávání bakalářských, diplomových a disertačních prací
2. Udržet a zlepšit počet spokojených zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - provádět dotazníková šetření a zjišťovat, co zaměstnancům vadí a co by si přáli - pokud je to možné, uskutečnit akce navrhované zaměstnanci, které podle nich přispějí k jejich větší spokojenosti
3. Zvýšit motivaci zaměstnanců růstem výkonnostní odměny	<ul style="list-style-type: none"> - navýšit výkonnostní odměnu, aby bylo možno zaměstnance lépe motivovat - nastavit podmínky pro získání odměny - vytvořit odstupňovaný plán, v jakém případě, jaká odměna zaměstnanci náleží
4. Projevit větší zájem o nápady zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - vyžadovat podněty od zaměstnanců nejen v krizových situacích - každý vedoucí by si měl jednou za čas najít chvíli a ptát se zaměstnanců na jejich názor - umožnit zaměstnancům anonymní sdělování názorů (například prostřednictvím schránky, atd.)
5. Zvýšit produktivitu práce	<ul style="list-style-type: none"> - optimalizovat počet zaměstnanců - vylepšovat informační systém z důvodu lepší informovanosti a poskytování informací - poskytováním kvalitních služeb přilákat zákazníky a zvýšit tržby

Zdroj: Vlastní zpracování